

Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie

J. Gouws

 orcid.org/0000-0002-4204-5042

Verhandeling aanvaar ter nakoming vir die graad *Magister
Commercii* in *Ondernemingsbestuur* aan die Noordwes-
Universiteit.

Studieleier: Prof A. Henrico

Gradeplegtigheid: Junie 2022

Studentenommer: 24970190

BEDANKINGS

Alle eer en danksegging aan my Hemelse Vader. Ek dank U vir my talente, vaardighede, insig en deursettingsvermoë om hierdie studie suksesvol te kon uitvoer.

Ek kan nie anders as om my opregte waardering vir my studieleier uit te sonder nie. Prof. Alfred Henrico, dankie vir die bereidwilligheid om die studiepad saam met my te stap en vir die toewyding tot hierdie studie. Woorde sal nooit my dankbaarheid kan beskryf vir Prof. se insette, geduld, leiding, ondersteuning, tegemoetkoming en begrip nie.

Graag wil ek ook die volgende persone en instansies bedank:

- Aan elke Afrikaanse sanger wat deelgeneem het aan die studie – dankie vir julle bereidwilligheid en ongelooflike bydrae, nie net tot die bevordering en verbetering van die Afrikaanse musiekindustrie nie, maar ook die Afrikaanse taal. Ons persoonlike ontmoeting is voorwaar iets wat ek altyd sal onthou.
- My verloofde, Marina (“Molly”) – dankie dat jy my lief het met al my sterktes en tekortkominge. Dankie vir jou begrip en opoffering tydens hierdie studie. Woorde kan nie beskryf hoe baie ek jou waardeer nie en ek kan nie wag tot jy my vrou word nie.
- Aan my ouers, familie en vriende – dankie vir julle onbaatsugtige liefde en aanmoediging. Julle het nog altyd in my geglo en ek hoop ek maak julle trots met hierdie een.
- Prof. Renier Jansen van Rensburg – dankie vir al die hulpbronne wat Prof. beskikbaar gestel het dat ek hierdie studie kon voltooi. Prof. het soveel keer begrip gehad, ondersteun, aangemoedig en tot die einde toe in my vermoë geglo. Dit sal ek nooit vergeet nie.
- My kollegas by die Skool vir Bestuurswetenskappe en die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe vir die voortdurende omgee, aanmoediging en ondersteuning.
- Aan die SA Akademie vir Wetenskap en Kuns vir die finansiële bydrae tot hierdie studie en julle buitengewone pogings om Afrikaans as akademiese taal te bevorder.
- Mnr. Leon du Preez vir die professionele tegniese redigering van hierdie dokument.
- Ann-Lize Grewar vir die professionele taalredigering van hierdie dokument.

‘What you get by achieving your goals is not as important as what you become by achieving your goals’ – Henry David Thoreau

VERKLARING

Ek, **J. Gouws**, verklaar hiermee dat die werk in hierdie verhandeling (**Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie**) my eie werk is en dat ek nie voorheen die proefskrif, of gedeeltes daarvan, vir die verwerwing van 'n graad of ander kwalifikasie by enige ander universiteit ingehandig het nie. Alle bronne wat in hierdie verhandeling gebruik is, is in-teks asook in die bibliografie erken.

OPSOMMING

Musiekindustrieë regoor die wêreld word hewig beïnvloed deur tegnologiese, ekonomiese en sosio-kulturele veranderings, terwyl die funksionering daarvan in terme van mededingendheid en toetreehindernisse voortdurend verander. Gevolglik ervaar verskeie industriële rolspelers soos sangers, platemaatskappye, liedjieskrywers en kunstenaarbestuurders dat dit toenemend uitdagend is om oor die langtermyn in die industrie te oorleef, volhoubaar te wees en te groei. Alhoewel die Afrikaanse musiekindustrie die grootste finansiële bydrae lewer tot die algehele Suid-Afrikaanse musiekindustrie, blyk dit egter dat die meeste nuwe sangers wat tot die Afrikaanse musiekindustrie toetree, in vergelyking met sangers van ander musiekindustrieë, nie daarin slaag om vir langer as vyf jaar volhoubaar te wees en te groei nie. Van die redes wat aangevoer word vir nuwe toetreders se beperkte lewensklusse is weens die ooraanbod van sangers in die mark, intense mededinging en 'n klein aantal verbruikers wat Afrikaanse musiek koop.

In hierdie studie is sangers as besigheidsentiteite beskou, aangesien hulle net soos enige ander entrepreneur produkte en dienste aan 'n mark verkoop in die vorm van musiek en gemeenskapsdiens. Net soos die volhoubaarheid en groei van besighede dikwels afhanklik is van die vermoë van besigheidsbestuurders om die aard en wese van strategiese bestuur te verstaan en strategies te dink, kan dieselfde veronderstelling gemaak word vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Gevolglik is die vermoë van sangers om in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei afhanklik van hulle strategiese bestuursingesteldheid.

'n Uitgebreide literatuurondersoek het aan die lig gebring dat weinig wetenskaplike inligting in betroubare literatuurbronne beskikbaar is oor die mate waartoe sangers in die Afrikaanse musiekindustrie vertrouwd is met die wese van strategiese bestuur en die voordeel wat dit vir die sukses van hulle musiekloopbane mag inhou. Hierdie studie is gevolglik daarop gerig om vas te stel of gevestigde sangers in die Afrikaanse musiekindustrie oor 'n strategiese bestuursingesteldheid beskik, of hulle doelbewuste pogings aanwend om hul musiekloopbane strategies te bestuur, en of hulle strategiese bestuursingesteldheid 'n bydraende faktor is vir volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie.

Met die uitgebreide literatuurondersoek wat in hierdie studie uitgevoer is, het dit aan die lig gekom dat 'n strategiese bestuursingesteldheid te make het met die vermoë om strategies te dink tydens die ontwikkeling van 'n visie en missie, 'n strategiese bestuursingesteldheid op interne- en eksterne omgewingsveranderings, asook die gebruik van strategiese denke tydens die ontwikkeling en formulering van strategieë. Gevolglik hou 'n strategiese bestuursingesteldheid verband met strategiese denke tydens die uitvoer van 'n strategiese bestuursproses.

Die primêre doel van hierdie studie is om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek. Ter bereiking van hierdie doel, is 'n uitgebreide literatuurondersoek sowel as 'n empiriese ondersoek uitgevoer. Tydens die empiriese ondersoek is 'n verkennende navorsingsontwerp en kwalitatiewe navorsingsbenadering gebruik om data deur middel van semi-gestruktureerde persoonlike onderhoude in te samel. Semi-gestruktureerde persoonlike onderhoude is met 11 gevestigde Afrikaanse sangers gevoer wat vanaf 2016 – 2020 'n inkomste verdien het uit, of 'n nuwe produk bekendgestel het in, die Afrikaanse musiekindustrie. 'n Kombinasie van doelgerigte steekproefneming en sneeubalsteekproefneming is as nie-waarskynlikheidssteekproefnemingsmetodes geïmplementeer. 'n Dataversadigingspunt is bereik na die negende deelnemer, waarna nog twee addisionele onderhoude gevoer is om die kwaliteit van die data te versterk.

Die empiriese resultate het getoon dat sangers strategies ingestel is op drome en aspirasies as komponente van 'n visie, maar dat hulle nie oor 'n geheelbeeld vir hulle musiekloopbane beskik nie. In terme van sangers se strategiese bestuursingesteldheid op 'n missie, is daar gevind dat sangers strategies dink oor die komponente waaruit 'n missie bestaan asook die impak wat dit op hulle eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie het. Die resultate rakende sangers se interne omgewingsingesteldheid het getoon dat sangers bewus is van hul interne tasbare en nie-tasbare hulpbronne, en dat hulle daadwerklike aksie neem indien hulle nie self oor 'n bepaalde hulpbron beskik nie. Voorts is daar gevind dat sangers verstaan hoe die Afrikaanse musiekindustrie as 'n industrie funksioneer en dat hulle op hoogte bly van veranderings wat plaasvind in hul makro-omgewing. Die resultate het aan die lig gebring dat sangers verskeie generiese en alternatiewe strategieë implementeer wat 'n daadwerklike bydrae lewer tot hul eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie. Op grond van die empiriese resultate is die aanbeveling gemaak dat sangers 'n strategiese bestuursingesteldheid moet hê ten einde volhoubaar te wees en te groei in die Afrikaanse musiekindustrie.

Na aanleiding van leemtes wat in hierdie studie ondervind is, is verskeie aanbevelings gemaak vir verdere navorsingstudies. Onder andere is daar aanbeveel dat die studie ook 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering kan volg en 'n groter steekproef insluit. Daar is ook aanbeveel om nie net op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie as studiepopulasie te fokus nie, maar om op die Suid-Afrikaanse musiekindustrie in sy geheel te fokus as studiepopulasie.

ABSTRACT

Globally, music industries are being severely affected by technological, economic and socio-cultural changes, while the functioning thereof is constantly changing in terms of competitiveness and barriers to entry. As a result, various industrial role players such as singers, record companies, songwriters and artist managers are finding it increasingly challenging to survive, grow and to be sustainable in the industry. Although the Afrikaans music industry makes the largest financial contribution to the overall South African music industry, when compared to other music industries, it seems that most new singers who enter the Afrikaans music industry fail to be sustainable and to grow for longer than five years. Some of the reasons given for new entrants' limited life cycles are due to the oversupply of singers in the market, intense competition and a small number of consumers who buy Afrikaans music.

In this study, Afrikaans singers were considered as business entities as they, like any other entrepreneur, sell products and services to a market in the form of music and community service. Just as the sustainability and growth of businesses often depend on the ability of business managers to understand the nature and essence of strategic management and to think strategically, the same assumption can be made for singers in the Afrikaans music industry. Consequently, the ability of singers to be sustainable and grow in the Afrikaans music industry depends on their strategic management mindset.

An extensive literature research revealed that little scientific information is available in reliable literature sources on the extent to which singers in the Afrikaans music industry are familiar with the essence of strategic management and the benefit it may have for the success of their music careers. This study is therefore aimed at determining whether established singers in the Afrikaans music industry have a strategic management mindset, whether they make deliberate efforts to manage their music careers strategically, and whether their strategic management mindset is a contributing factor to sustainability and growth in the Afrikaans music industry.

With the extensive literature review conducted in this study, it came to light that a strategic management mindset has to do with the ability to think strategically while developing a vision and mission, being aware of internal and external environmental changes, as well as the use of strategic thinking during the development and formulation of strategies. Consequently, a strategic management mindset is related to strategic thinking during the execution of a strategic management process.

The primary goal of this study is to investigate the strategic management mindset of singers in the Afrikaans music industry. To achieve this goal, an extensive literature review as well as an empirical investigation were conducted. During the empirical investigation, an exploratory research design and qualitative research approach were used to collect data through semi-

structured personal interviews. Semi-structured personal interviews were conducted with 11 established Afrikaans singers who earned income from 2016 to 2020 and who introduced a new product into the Afrikaans music industry. In combination of purposeful sampling and snowball sampling were implemented as non-probability sampling methods. In data saturation point was reached after the ninth participant, after which two more interviews were conducted to enhance the quality of the data.

The empirical results showed that singers are strategically focused on dreams and aspirations as components of a vision, but that they do not have an overall picture or vision for their music careers. In terms of singers' strategic management mindset on a mission, it was found that singers think strategically about the components that make up a mission, as well as the impact it has on their own sustainability and growth in the Afrikaans music industry. The results regarding singers' internal environmental mindsets showed that singers are aware of their internal tangible and intangible resources and that they take active action if they do not have a specific resource themselves. Furthermore, it was found that singers understand how the Afrikaans music industry functions as an industry and that they keep abreast of changes that are taking place in their macro environment. The results revealed that singers implement various generic and alternative strategies that make a valuable contribution to their own sustainability and growth in the Afrikaans music industry. Based on the empirical results, it was recommended that singers should have a strategic management mindset to be sustainable and grow in the Afrikaans music industry.

Following limitations encountered in this study, several recommendations were made for further research studies. Among other things, it was recommended that the study also follow a quantitative research approach and include a larger sample. It was also recommended to focus not only on singers in the Afrikaans music industry as a study population, but to focus on the South African music industry as a whole.

KERNKONSEPTE IN DIE STUDIE

Strategie

Strategieë verwys na die aksieplanne wat besigheidsbestuurders en entrepreneurs ontwikkel om hulle doelwitte te bereik, 'n mededingende voordeel te vestig en hulle kans op langtermyn volhoubaarheid en groei te verhoog (Fuertes *et al.*, 2020:1; Kools & George, 2020:262).

Strategiese denke

'n Intellektuele, reflektiewe en kwessie-gedrewe proses wat in samehang met strategiese beplanning proaktief, sinchronies of reaktief plaasvind om nuwe strategieë te ontwikkel (Alqershi, 2021:1005; Dhir & Dhir, 2020:177).

Strategiese bestuursingesteldheid

Die vermoë en motivering waarvoor 'n persoon beskik om strategiese denke te gebruik om doelbewus mededingende strategieë te formuleer (Dionisio, 2017:47). 'n Strategiese bestuursingesteldheid hou verband met 'n verstaan van die aard van strategie en die vermoë om strategies te dink tydens die ontwikkeling en formulering van 'n visie, 'n missie, die bewustheid van interne en eksterne omgewingsveranderinge, asook die ontwikkeling van strategieë (Chen *et al.*, 2020:14066).

Afrikaanse musiekindustrie

Die Suid-Afrikaanse musiekindustrie as geheel bestaan uit musiek in verskillende tale, soos Afrikaans, Engels, isiXhosa, Setswana, isiZulu (Terblanche, 2017). Die Afrikaanse musiekindustrie word verder verdeel in verskillende genres soos pop, rock, kwaito, Christelik en alternatief (Collison, 2016). In 2019 is die Afrikaanse musiekindustrie beskou as een van die grootste bydraers tot groei in die Suid-Afrikaanse musiekindustrie en sluit dit verskeie belanghebbendes in soos sangers, liedjieskrywers, produsente, kunstenaarbestuurders en platemaatskappye (Van der Merwe, 2019:140).

Volhoubaarheid

Volhoubaarheid word omskryf as die vermoë van 'n besigheid om sy besigheidsbedrywighede in die toekoms voort te sit, wat die vermoë insluit om finansiëel in 'n mededingende industrie te groei (Teece, 2018:43). Volgens Haessler (2020:4) is volhoubaarheid die term wat gebruik word om besighede te beskryf wat beplan om te groei in terme van mededingendheid en finansiële groei.

INHOUDSOPGAWE

BEDANKINGS	I
VERKLARING	II
OPSOMMING	III
ABSTRACT	V
KERNKONSEPTE IN DIE STUDIE	VII
LYS VAN TABELLE	XIX
LYS VAN FIGURE	XX
HOOFSTUK 1	1
INLEIDING EN OORSIG	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 KONTEKSTUELE BEGRONDING	1
1.3 GROEI EN UITDAGINGS IN DIE AFRIKAANSE MUSIEKINDUSTRIE	2
1.3.1 Tegnologiese ontwikkelings	3
1.3.2 Verbruikersvoorkeure	3
1.3.3 Koopkrag van verbruikers	4
1.4 PROBLEEMSTELLING	5
1.5 NAVORSINGSDOELWITTE	6
1.6 LITERATUUROORSIG	7
1.7 NAVORSINGSMETODOLOGIE	7

1.7.1	Navorsingsbenadering	7
1.7.2	Navorsingsontwerp	8
1.7.3	Data-insamelingsmetode	8
1.7.4	Meetinstrument	8
1.7.5	Steekproef	9
1.7.5.1	Data-ontleding en interpretasie	9
1.7.5.2	Datavoorbereiding	9
1.7.5.3	Metode van data-ontleding	10
1.8	ETIESE OORWEGINGS	10
1.9	HOOFSTUKINDELING	10
	HOOFSTUK 2	13
	DIE WESE VAN STRATEGIESE BESTUURSINGESTELDHEID	13
2.1	INLEIDING	13
2.2	KONSEPTUALISERING VAN STRATEGIESE BESTUURSINGESTELDHEID	14
2.3	DIE KONSEP STRATEGIE	15
2.4	DIE KONSEP STRATEGIESE DENKE	16
2.4.1	Strategiese denke en kreatiwiteit	16
2.4.2	Strategiese denke en innoovering	17
2.5	DIE KONSEP STRATEGIE ONTWIKKELING EN FORMULERING	17
2.6	STRATEGIESE BEPLANNING	19
2.7	VISIE	19
2.8	MISSIE	20

2.8.1	Produk/Diens	21
2.8.2	Die mark	22
2.8.3	Tegnologie	22
2.8.4	Oorlewing, groei en winsgewendheid	23
2.8.5	Openbare beeld	23
2.9	OMGEWINGSINGESTELDHEID.....	24
2.9.1	Interne omgewingsingesteldheid	26
2.9.1.1	Tasbare hulpbronne	26
2.9.1.2	Nie-tasbare hulpbronne	27
2.9.1.2.1	Bemarkingsbevoegdheid	27
2.9.1.2.2	Unieke vaardighede en eie vermoëns.....	28
2.9.1.2.3	Finansiële kennis en bronne	28
2.9.2	Eksterne omgewingsingesteldheid	28
2.9.2.1	Industriële/markomgewing	29
2.9.2.1.1	Industriële aantreklikheid	30
2.9.2.1.2	Kritiese suksesfaktore.....	30
2.9.2.1.3	Industriële faktore	31
2.9.2.2	Makro-omgewing	34
2.9.2.2.1	Politiese toestande	35
2.9.2.2.2	Ekonomiese invloed.....	36
2.9.2.2.3	Sosio-kulturele veranderings	36
2.9.2.2.4	Tegnologiese veranderings.....	37
2.9.2.2.5	Ekologiese veranderings	38

2.9.2.2.6	Wetlike toestande	38
2.10	GEVOLGTREKKING.....	39
2.11	SAMEVATTING	40
HOOFSTUK 3.....	42
DIE ONTWIKKELING VAN STRATEGIESE DOELWITTE EN STRATEGIEË.....	42
3.1	INLEIDING	42
3.2	STRATEGIESE DOELWITTE	43
3.2.1	Die waarde van strategiese doelwitte vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie	45
3.2.2	Die ontwikkeling van strategiese doelwitte	45
3.2.2.1	Die spesifieke aard van strategiese doelwitte	46
3.2.2.2	Die meetbaarheid van strategiese doelwitte	46
3.2.2.3	Die haalbaarheid van strategiese doelwitte.....	47
3.2.2.4	Die relevantheid van strategiese doelwitte.....	47
3.2.2.5	Die tydsgebondenheid van strategiese doelwitte	47
3.3	DIE ONTWIKKELING VAN STRATEGIEË.....	48
3.4	GENERIESE STRATEGIEË.....	49
3.4.1	Kosteleierskap	50
3.4.2	Differensiasie	50
3.4.3	Fokusstrategie.....	51
3.5	ALTERNATIEWE STRATEGIEË.....	53
3.6	GROEISTRATEGIEË	55
3.6.1	Interne groeistrategieë	56

3.6.1.1	Gekonsentreerde groei	57
3.6.1.2	Markontwikkeling	58
3.6.1.3	Produkontwikkeling.....	59
3.6.2	Eksterne groeistrategieë	60
3.6.2.1	Diversifikasie	60
3.6.2.1.1	Verbandhoudende diversifikasie	61
3.6.2.1.2	Nie-verbandhoudende diversifikasie	62
3.6.2.2	Integrasie strategieë	63
3.6.2.2.1	Vertikale voorwaartse integrasie strategieë	64
3.6.2.2.2	Vertikale terugwaartse integrasie strategieë	65
3.6.2.2.3	Horisontale integrasie strategieë	66
3.7	KORPORATIEWE KOMBINASIE STRATEGIEË.....	66
3.7.1	Gesamentlike funksionering.....	66
3.7.2	Strategiese alliansie	67
3.8	ALTERNATIEWE STRATEGIE-MATRIKS.....	68
3.9	GEVOLGTREKKING.....	69
3.10	SAMEVATTING	71
HOOFSTUK 4.....		73
NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ONTWERP.....		73
4.1	INLEIDING	73
4.2	BESTUURSNAVORSING	73
4.3	DIE BESTUURSNAVORSINGSPROSES	74

4.3.1	Stap 1: Formuleer die navorsingsprobleem en stel navorsingsdoelwitte	75
4.3.1.1	Formuleer die navorsingsprobleem.....	75
4.3.1.2	Die stel van navorsingsdoelwitte.....	76
4.3.1.2.1	Primêre doelwit.....	76
4.3.1.2.2	Sekondêre doelwitte	76
4.3.2	Stap 2: Stel die navorsingsontwerp vas	76
4.3.2.1	Navorsingsbenaderings	76
4.3.2.1.1	Kwantitatiewe navorsing	77
4.3.2.1.2	Kwalitatiewe navorsing	77
4.3.2.1.3	Vergelyking tussen kwantitatiewe navorsing en kwalitatiewe navorsing.....	77
4.3.2.1.4	Gemengde-metode navorsing	78
4.3.2.1.5	Samevatting van navorsingsbenadering vir hierdie studie	79
4.3.2.2	Navorsingsontwerpe	79
4.3.2.2.1	Beskrywende navorsing.....	79
4.3.2.2.2	Oorsaaklike navorsing	80
4.3.2.2.3	Verkennde navorsing.....	80
4.3.3	Stap 3: Ontwerp die data-insamelingsmetode.....	81
4.3.3.1	Sekondêre data	82
4.3.3.2	Primêre data	83
4.3.3.3	Kwalitatiewe data-insamelingstegnieke.....	83
4.3.3.3.1	Individuele onderhoude	83
4.3.3.3.2	Fokusgroeponderhoude.....	84

4.3.3.3.3	Projektiewe tegnieke.....	84
4.3.3.4	Primêre data-insamelingstegniek in hierdie studie	85
4.3.3.5	Onderhoudsgids vir semi-gestruktureerde individuele onderhoude.....	85
4.3.4	Stap 4: Steekproefontwerp en insameling van data.....	87
4.3.4.1	Ontwikkel die steekproefplan	87
4.3.4.1.1	Fase 1: Definieer die studiepopulasie	88
4.3.4.1.2	Fase 2: Stel die steekproefraamwerk vas	89
4.3.4.1.3	Fase 3: Selekteer die steekproefprosedure	89
4.3.4.1.4	Fase 4: Bepaal die steekproefgrootte	91
4.3.4.1.5	Fase 5: Selekteer die steekproefelemente.....	92
4.3.4.2	Data-insameling.....	93
4.3.5	Stap 5: Data-ontleding en -interpretasie	94
4.3.5.1	Vorbereiding van data.....	94
4.3.5.1.1	Stadium 1: Begrip	95
4.3.5.1.2	Stadium 2: Sintese	96
4.3.5.1.3	Stadium 3: Teoretisering.....	98
4.3.5.1.4	Stadium 4: Herkontekstualiseer	98
4.3.5.2	Vertoon van data	99
4.3.5.3	Gevolgtrekkings en verifiëring.....	99
4.3.6	Stap 6: Stel die navorsingsverslag saam.....	99
4.4	BETROUBAARHEID EN GELDIGHEID.....	100
4.4.1	Geloofwaardigheid	100
4.4.2	Oordraagbaarheid	101

4.4.3	Vertroubaarheid.....	101
4.4.4	Bevestigbaarheid.....	102
4.5	ETIESE OORWEGINGS	102
4.6	SAMEVATTING	103
	HOOFSTUK 5.....	104
	EMPIRIESE RESULTATE	104
5.1	INLEIDING	104
5.2	NAVORSINGSRESULTATE	104
5.2.1	Tema 1: Die ontwikkeling van 'n visie.....	105
5.2.1.1	Kategorie 1(A): Aspirasies	105
5.2.1.2	Kategorie 1(B): Drome.....	105
5.2.1.3	Kategorie 1(C): Visieverklaring	106
5.2.1.4	Tema 1: Gevolgtrekking.....	108
5.2.2	Tema 2: Die ontwikkeling van 'n missie	108
5.2.2.1	Kategorie 2(A): Produk	108
5.2.2.2	Kategorie 2(B): Mark.....	110
5.2.2.2.1	Subkategorie 2(B)(1): Markvoorkeure	110
5.2.2.2.2	Subkategorie 2(B)(2): Marknavorsing	111
5.2.2.3	Kategorie 2(C): Tegnologie.....	113
5.2.2.4	Kategorie 2(D): Oorlewing	113
5.2.2.5	Kategorie 2(E): Groei.....	114
5.2.2.6	Kategorie 2(F): Openbare beeld	116
5.2.2.7	Tema 2: Gevolgtrekking.....	117

5.2.3	Tema 3: Interne omgewingsingesteldheid.....	118
5.2.3.1	Kategorie 3(A): Nie-tasbare hulpbronne.....	118
5.2.3.1.1	Subkategorie 3(A)(1): Bemerkingsbevoegdheid.....	118
5.2.3.1.2	Subkategorie 3(A)(2): Unieke vaardighede en vermoëns.....	119
5.2.3.1.3	Subkategorie 3(A)(3): Finansiële kennis en bronne	121
5.2.3.2	Kategorie 3(B): Tasbare hulpbronne.....	121
5.2.3.3	Tema 3: Gevolgtrekking.....	122
5.2.4	Tema 4: Eksterne omgewingsingesteldheid.....	123
5.2.4.1	Kategorie 4(A): Industriële omgewing	123
5.2.4.1.1	Subkategorie 4(A)(1): Industriële aantreklikheid	123
5.2.4.1.2	Subkategorie 4(A)(2): Kritiese suksesfaktore	124
5.2.4.1.3	Subkategorie 4(A)(3): Industriële faktore	125
5.2.4.2	Kategorie 4(B): Makro-omgewing	127
5.2.4.2.1	Subkategorie 4(B)(1): Ekonomiese invloed.....	127
5.2.4.2.2	Subkategorie 4(B)(2): Sosio-kulturele veranderings.....	128
5.2.4.2.3	Subkategorie 4(B)(3): Tegnologiese veranderings.....	129
5.2.4.2.4	Subkategorie 4(B)(4): Wetlike toestande	130
5.2.4.3	Tema 4: Gevolgtrekking.....	131
5.2.5	Tema 5: Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë	132
5.2.5.1	Kategorie 5(A): Generiese strategieë.....	132
5.2.5.1.1	Subkategorie 5(A)(1): Differensiasie strategie.....	132
5.2.5.1.2	Subkategorie 5(A)(2): Fokusstrategie	133
5.2.5.2	Kategorie 5(B): Alternatiewe strategieë.....	134

5.2.5.2.1	Subkategorie 5(B)(1): Interne groeistrategieë	134
5.2.5.2.2	Subkategorie 5(B)(2): Eksterne groeistrategieë	137
5.2.5.3	Subkategorie 5(B)(3): Korporatiewe kombinasie strategieë	140
5.2.5.3.1	Sub-subkategorie 5(B)(3)(1): Gesamentlike funksionering.....	140
5.2.5.3.2	Sub-subkategorie 5(B)(3)(2): Strategiese alliansie.....	141
5.2.5.4	Tema 5: Gevolgtrekking.....	142
5.3	SAMEVATTING	143
HOOFSTUK 6.....	144
GEVOLTREKKINGS EN AANBEVELINGS.....	144
6.1	INLEIDING	144
6.2	DOEL VAN DIE STUDIE	145
6.3	LITERATUUROORSIG	146
6.4	GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE SEKONDÊRE DOELWITTE	147
6.4.1	Sekondêre doelwit 1	147
6.4.2	Sekondêre doelwit 2.....	147
6.4.3	Sekondêre doelwit 3.....	148
6.4.3.1	Die ontwikkeling van 'n visie.....	149
6.4.3.2	Die ontwikkeling van 'n missie.....	149
6.4.3.3	Interne omgewingsingesteldheid	149
6.4.3.4	Eksterne omgewingsingesteldheid.....	150
6.4.3.5	Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë	150
6.5	AANBEVELINGS	151

6.6	LEEMTES IN DIE NAVORSING.....	152
6.7	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSINGSTUDIES.....	153
6.8	SAMEVATTING	154
	BIBLIOGRAFIE.....	155
	BYLAAG A: ONDERHOUDSGIDS	189
	BYLAAG B: KODEBOEK.....	191
	BYLAAG C: TRANSKRIPSIES.....	192
	BYLAAG D: UITNODIGINGSBRIEF.....	193
	BYLAAG E: VERKLARINGS DEUR DATA VERIFIEERDERS.....	195
	BYLAAG F: ETIESE KLARING	197
	BYLAAG G: VERKLARING DEUR TEGNIESE VERSORGER	198
	BYLAAG H: VERKLARING DEUR TEKSVERSORGER	199

LYS VAN TABELLE

Tabel 1-1:	Opsomming van hoofstukke en navorsingsmetodes ter bereiking van die sekondêre doelwitte	7
Tabel 4-1:	'n Vergelyking tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing	77
Tabel 4-2:	'n Vergelyking van navorsingsontwerpe.....	81
Tabel 4-3:	Voordele en tekortkominge van sekondêre data	82
Tabel 4-4:	Tegnieke in waarskynlikheidsteekproefneming	90
Tabel 4-5:	Tegnieke in nie-waarskynlikheidsteekproefneming.....	90
Tabel 4-6:	Opsomming van die steekproefplan	92
Tabel 4-7:	Tematiese en kategoriese raamwerk	97

LYS VAN FIGURE

Figuur 1-1:	Hoofkomponente in Hoofstuk 1	1
Figuur 1-2:	Hoofstukindeling	11
Figuur 2-1:	Hoofkomponente in Hoofstuk 2	14
Figuur 2-2:	Strategiese bestuursproses.....	18
Figuur 2-3:	Komponente van 'n missieverklaring.....	21
Figuur 2-4:	Besigheidsomgewings	25
Figuur 2-5:	Porter se vyf mededingingsmagte	32
Figuur 2-6:	Basis konseptuele raamwerk	40
Figuur 3-1:	Verkorte raamwerk van Hoofstuk 3	43
Figuur 3-2:	Doelstellings en doelwitte vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie	44
Figuur 3-3:	SMART-doelwitte	46
Figuur 3-4:	Generiese strategieë.....	49
Figuur 3-5:	Alternatiewe strategieë.....	53
Figuur 3-6:	Groeistrategieë	56
Figuur 3-7:	Interne groeistrategieë	57
Figuur 3-8:	Eksterne groei diversifikasie strategieë	60
Figuur 3-9:	Eksterne groei integrasie strategieë	64
Figuur 3-10:	Alternatiewe strategie-matriks	68
Figuur 3-11:	Literatuur-gebaseerde raamwerk van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie.....	71
Figuur 4-1:	Verkorte raamwerk van Hoofstuk 4	73
Figuur 4-2:	Die stappe van die navorsingsproses.....	75
Figuur 4-3:	Die ontwikkelingsproses van die steekproefplan	88

Figuur 5-1:	Verkorte raamwerk vir Hoofstuk 5	104
Figuur 5-2:	Deelnemers se aspirasies	105
Figuur 5-3	Deelnemers se drome om 'n sangloopbaan te volg	106
Figuur 5-4:	Ander loopbane/beroepe deur deelnemers oorweeg.....	106
Figuur 5-5:	Deelnemers se visieverklarings.....	107
Figuur 5-6:	Deelnemers se direkte visieverklarings	108
Figuur 5-7:	Hoof produkte en dienste van deelnemers	109
Figuur 5-8:	Deelnemers se direkte aanhalings rakende produkte en dienste.....	110
Figuur 5-9:	Deelnemers se keuse tussen musiek waarvan hulle hou en wat die mark wil hoor	111
Figuur 5-10:	Deelnemers se metodes van marknavorsing.....	112
Figuur 5-11:	Meganismes beskikbaar om marknavorsing te doen.....	112
Figuur 5-12:	Deelnemers se antwoorde rakende musiekverspreidingskanale	113
Figuur 5-13:	Deelnemers se antwoorde op sangers se rakleef tydperk	114
Figuur 5-14:	Aspekte wat deelnemers as groei beskou	115
Figuur 5-15:	Voorbeelde van deelnemers se groei pogings.....	116
Figuur 5-16:	Deelnemers se bewustheid oor openbare beeld	117
Figuur 5-17:	Deelnemers se bemarkingsbevoegdheid	119
Figuur 5-18:	Deelnemers se siening oor die speel van musiekinstrumente	120
Figuur 5-19:	Deelnemers se vermoë om hul eie liedjies te skryf.....	120
Figuur 5-20:	Deelnemers se grootste bron van inkomste	121
Figuur 5-21:	Deelnemers se beskikking oor 'n gevestigde span.....	122
Figuur 5-22:	Industriële aantreklikheid van die Afrikaanse musiekindustrie	124

Figuur 5-23:	Suksesfaktore wat deelnemers as krities beskou	125
Figuur 5-24:	Deelnemers se opinie oor nuwe sangers se toetrede tot die Afrikaanse musiekindustrie	126
Figuur 5-25:	Deelnemers se persepsies van die bedingingsmag van verbruikers	127
Figuur 5-26:	Deelnemers se opinie van die invloed van die ekonomie	128
Figuur 5-27:	Deelnemers se beskouing van sosio-kulturele veranderings	129
Figuur 5-28:	Deelnemers se sieninge van tegnologiese veranderings.....	130
Figuur 5-29:	Deelnemers se aanhalings rakende verandering wat hul kontrakte met platemaatskappye beïnvloed.....	131
Figuur 5-30:	Hoe deelnemers hulleself differensieer in die Afrikaanse musiekindustrie..	133
Figuur 5-31:	Deelnemers se sieninge oor fokusstrategieë.....	134
Figuur 5-32:	Direkte aanhalings van deelnemers se opinies van bemarkingsmediums en verspreidingskanale	135
Figuur 5-33:	Deelnemers se direkte aanhalings oor die verkoop van hul produkte in nuwe geografiese areas.....	136
Figuur 5-34:	Ondersteunende aanhalings rakende deelnemers se produkontwikkeling .	137
Figuur 5-35:	Voorbeelde van deelnemers se verbandhoudende produkte.....	138
Figuur 5-36:	Voorbeelde van deelnemers se nie-verbandhoudende produkte.....	139
Figuur 5-37:	Direkte aanhalings van deelnemers rakende die oorneem van die verspreiders van hul musiek.....	139
Figuur 5-38:	Deelnemers se pogings om nuwe sanggroepe of sangpare te stig met 'n eie identiteit.....	141
Figuur 5-39:	Deelnemers se pogings om sanggroepe of sangpare te stig, maar steeds hul eie identiteit te behou	142
Figuur 6-1:	Hoofkomponente in Hoofstuk 6	145

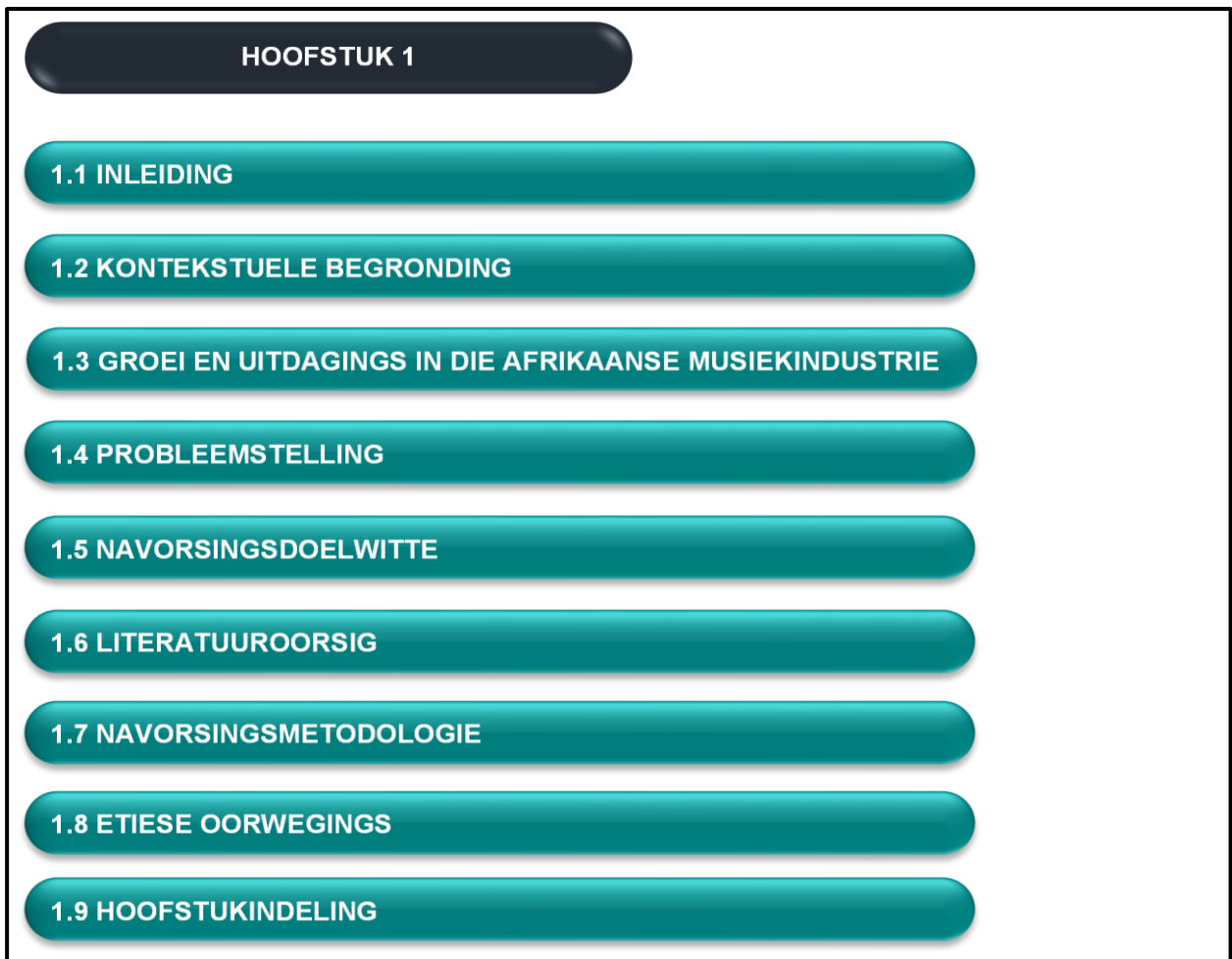
HOOFSTUK 1

INLEIDING EN OORSIG

1.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk dien as inleiding en oorsig vir hierdie studie, wat daarop fokus om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek. Die hoofstuk begin met die kontekstuele begronding van die studie, die formulering van die navorsingsprobleem, die navorsingsdoelwitte, 'n oorhoofse literatuuorsig, en laastens 'n uiteensetting van die navorsingsmetodologie en hoofstukindeling wat in hierdie studie gevolg is. Figuur 1-1 bied 'n opsomming van die hoofkomponente wat in Hoofstuk 1 bespreek word.

Figuur 1-1: Hoofkomponente in Hoofstuk 1



Bron: Navorsers se eie samestelling.

1.2 KONTEKSTUELE BEGRONDING

Musiekindustrieë regoor die wêreld word hewig beïnvloed deur tegnologiese, ekonomiese en sosio-kulturele veranderings (García *et al.*, 2020:697). Hierdie veranderings het 'n

noemenswaardige invloed op die volhoubaarheid en groei van rolspelers soos sangers, liedjieskrywers, kunstenaarbestuurders, uitgewers, asook platemaatskappye in 'n musiekindustrie (Lozic, 2020a:50). Volgens Alqershi (2021:1004) en Folarin (2021:18) is besighede se volhoubaarheid en groei, in die industrieë waarbinne hul funksioneer, afhanklik van hul strategiese bestuursvermoëns. James (2020:74) argumenteer egter dat strategiese bestuur nie alleen van toepassing is op die volhoubaarheid en groei van besighede nie, maar dat strategiese bestuur 'n ingesteldheid moet wees vir enige entiteit (besighede of individuele entrepreneurs) wat in 'n industrie funksioneer en produkte of dienste aan hul markte beskikbaar stel. 'n Strategiese bestuursingesteldheid behels in wese die strategiese denke betrokke by die uitvoering van die strategiese bestuursproses, en meer spesifiek 'n goeie begrip van die entiteit se huidige posisie in die industrie, aspirasies, asook sterk- en swakpunte (Brown & Kline, 2020:114; Hunger, 2020:43; Kaleka & Morgan, 2019:110).

Aangesien sangers in die Afrikaanse musiekindustrie as entrepreneurs hul produkte en dienste in die vorm van musiek en gemeenskapsdiens aan hul markte beskikbaar stel (Coleman, 2018), is die veronderstelling dat Afrikaanse sangers wat, as besigheidsentiteite, in staat is om hul musiekloopbane strategies te bestuur, 'n mededingende voordeel in die musiekindustrie kan verkry en gevolglik hul volhoubaarheid en groei kan vestig. Volhoubare entiteite met 'n mededingende voordeel in die industrie waarbinne hul funksioneer, word dikwels gekenmerk deur konstante groei, oorlewing en winsgewendheid (Dagnino *et al.*, 2021:87). Om 'n mededingende voordeel te verkry, moet kreatiewe en innoverende strategieë ontwikkel word wat daarop gerig is dat entiteite hul sleutelsuksesfaktore gebruik om geleenthede in hul eksterne omgewings te identifiseer en te benut (Feng *et al.*, 2020:3; Lestari *et al.*, 2020:366). In hierdie opsig is Ehlers en Lazenby (2019:138), tesame met Negulescu (2020:61) van mening dat 'n strategiese bestuursingesteldheid noodsaaklik is om 'n mededingende voordeel in 'n industrie te verkry om sodoende die volhoubaarheid en groei te verseker.

1.3 GROEI EN UITDAGINGS IN DIE AFRIKAANSE MUSIEKINDUSTRIE

Die globale musiekverslag soos vrygestel deur die IFPI (2021:8) toon dat die Suid-Afrikaanse musiekmark in 2020 'n groei van 8,4% getoon het. Alhoewel fisiese musiekverkope en vertonings tot hierdie groei bygedra het, kan die grootste bydrae toegeskryf word aan die groei in musiekstroming deurdat al meer verbruikers musiek digitaal op platforms soos Apple Music, Spotify en Joox stroom. Hierdie tendens word in nasionale en internasionale musiekindustrieë opgemerk, deurdat sangers se inkomste weens musiekstroming oor die afgelope dekade noemenswaardig toegeneem het, terwyl inkomste vanuit die verkoop van fisiese musiekalbums drasties afgeneem het (Ansell, 2020; Stone, 2021).

Hierbenewens lewer die Afrikaanse musiekindustrie, as 'n komponent van die algehele Suid-Afrikaanse musiekindustrie, nie net een van die grootste bydraes tot die algehele groei en ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse musiekindustrie nie (Dredge, 2018), maar hierdie industrie het oor die laaste dekade noemenswaardige groei getoon in terme van nuwe sangers wat tot die industrie toegetree het (Ingham, 2021; Mkhabela, 2020). Die uitvloeisel hiervan is egter dat die Afrikaanse musiekindustrie gebuk gaan onder 'n ooraanbod van sangers, wat relatief min toetreehindernisse ervaar en nouliks langer as vyf jaar in die industrie oorleef (Klaaste, 2020). Benewens die ooraanbod van nuwe toetreders tot die Afrikaanse musiekindustrie ervaar sangers ook uitdagings wat verband hou met tegnologiese ontwikkelings in musiekvervaardigingsprosesse, verbruikersvoorkeure en die koopkrag van verbruikers (Brand, 2019; Nel, 2015; PwC, 2017; Van Deventer, 2018; Vezi, 2020).

1.3.1 Tegnologiese ontwikkelings

Tegnologiese ontwikkelings het volgens Gorwitz (2019) grotendeels gelei tot aangepaste musiekverspreidingskanale. Afsetgebiede soos musiekwinkels het begin plek maak vir die aankoop van musiek deur aanlynplatforms. Volgens Stadler (2021) het die beskikbaarstelling van musiek op aanlynplatforms egter geleenthede geskep vir die onwettige aflaai, kopiëring en verspreiding van musiek sonder vergoeding aan die sangers. Hierbenewens is Labuschagne (2021) en Stassen (2020) van mening dat aanlynplatforms soos Google Play Music, iTunes, Apple Music, Soundcloud en Joox, wat stromingsdienste beskikbaar stel, sangers in staat stel om hulself aan die mark bekend te stel, wat ook kostebesparend is in terme van vervaardiging en die verkope van fisiese albums. Labuschagne (2021) beweer ook dat alhoewel die inkomste wat sangers uit stromingsdienste verdien nie groot is nie, dit wel bydra tot hul volhoubaarheid en groei.

1.3.2 Verbruikersvoorkeure

Benewens tegnologiese ontwikkelings het die Afrikaanse musiekindustrie 'n relatief klein verbruikersmark. Jessua (2020) beweer egter dat, ongeag die grootte van die verbruikersmark, dit wel moontlik is vir sangers om 'n mededingende voordeel te verkry, indien hulle unieke sterkpunte het en weet hoe hulle hierdie sterkpunte kan gebruik om geleenthede te identifiseer en te benut. Ademeso (2020) brei uit deur aan te voer dat platemaatskappye soos Select Musiek, Coleske Artists, Sony Music Entertainment en Inhoud Huis reeds telkemale bewys het dat sangers wat die Afrikaanse musiekindustrie betree vir langer as 5 jaar kan oorleef en steeds kan groei indien goeie bestuursbesluite geneem word. Volgens Coleman (2018), Morrow (2020:5) en Robley (2020), moet sangers 'n groter bestuursrol in die musiekindustrie vervul as bloot die beskikbaarstelling van musiek. Hulle stel dat sangers se bestuursrol tot 90% van hulle totale

portefeulje moet beslaan, wat beplanning, besluitneming, kommunikasie, motivering, organisering en die beheer van hulle loopbane insluit.

Een van die grootste geleenthede in die Afrikaanse musiekindustrie waarop sangers kan kapitaliseer is op veranderings in die sosio-kulturele omgewing; meer spesifiek die verandering van verbruikers se voorkeure en smaak (Pizon, 2020; Thompson, 2021). Hierdie voorkeure en smaak sluit byvoorbeeld in die neiging van die Suid-Afrikaanse publiek om al meer lewendige vertonings by te woon, soos die Afrikaans is Groot konsert, waarvoor jaarliks meer as 70 000 kaartjies verkoop word (Slabbert, 2019). Dit is aanduidend dat daar groei en winsgewende geleenthede bestaan vir sangers indien hulle gereelde lewendige vertonings sou doen. Hierbenewens het die behoefte van die kopersmark van Afrikaanse musiek na hoër kwaliteit produkte aansienlik gegroei (Beukman, 2019). Ofskoon dit nie duidelik is wat die kopersmark of die sangers as kwaliteit produkte beskou nie, maak Beukman (2019) die aanname dat kwaliteit musiek gekenmerk word deur unieke lirieke en klanke.

1.3.3 Koopkrag van verbruikers

Volgens Clark (2021) word sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, net soos besighede in ander industrieë, dikwels beïnvloed deur verswakkende ekonomiese toestande, aangesien verbruikers geneig is om hulle bestebare inkomste aan te wend vir noodsaaklikhede eerder as vermaak. Die prominente Afrikaanse sanger, Kurt Darren, beweer egter dat sangers minder winsgewend is as gevolg van hierdie tendens, terwyl sangers soos Jakkie Louw en Juanita du Plessis beweer dat 'n goeie strategie in plek moet wees om produkte en dienste te bemark (De Jager, 2016). Daarmee saam het die hoë koste verbonde aan die vervaardiging van kwaliteit produkte 'n direkte impak op sangers se vermoë om volhoubaar te wees en te groei, aangesien die vervaardigingskoste dikwels 'n hindernis is vir bestaande sangers wat nuwe produkte wil ontwikkel, sowel as vir nuwe sangers wat die industrie wil betree (Blackburn, 2021). In oënskou hiervan word die belangrikheid van 'n strategiese bestuursingesteldheid by sangers beklemtoon.

Gevolglik raak dit belangriker vir sangers om hul musiekloopbane op so 'n wyse te bestuur dat hulle steeds in die musiekindustrie kan volhoubaar bly en groei. Aangesien sangers se strategiese bestuursingesteldheid kan bydra tot die wyse waarop hulle hul loopbane bestuur om volhoubaar te wees en te groei, stel hierdie studie dit ten doel om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek en vas te stel of, en tot watter mate, sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid bydra tot hul volhoubaarheid en groei.

1.4 PROBLEEMSTELLING

'n Uitgebreide literatuurondersoek het getoon dat weinig beskikbare literatuurbronne wetenskaplike bevestiging bied rakende die mate waartoe sangers in die Afrikaanse musiekindustrie vertrouwd is met die wese van strategiese bestuur of die voordeel wat dit vir hulle mag inhou. Die aanname kan wel gemaak word dat veral nuwe toetreders in die Afrikaanse musiekindustrie oor beperkte strategiese bestuurskennis en vermoëns beskik. In hierdie verband verklaar Wang *et al.* (2020) dat die oorgrote nuwe toetreders kunstenaarbestuurders aanstel wat alle fasette van hulle loopbane bestuur. Vir dié sangers wat in staat is om platekontrakte te ontvang, word die rol van die kunstenaarbestuurders dan gedeel met platemaatskappye (Wang *et al.*, 2020). Volgens Lozic (2020b:184) is platemaatskappye grotendeels verantwoordelik vir die vestiging en ontwikkeling van hulle gekontrakteerde sangers se handelsmerke, bemarking en die verspreiding van sangers se produkte na musiekkleinhandelaars. Selfs sommige volhoubare Afrikaanse sangers se loopbane word ook deur kunstenaarbestuurders en platemaatskappye bestuur, met die gevolg dat die persepsie bestaan dat sangers nie verantwoordelik is of hoef te wees vir die strategiese bestuursaspekte van hul eie loopbane nie (Lozic, 2020b:185). Die gevaar is egter dat sangers afhanklik raak van kunstenaarbestuurders en platemaatskappye vir die bestuur van hul volhoubaarheid en groei (McDonald, 2019b). Indien sangers nie oor die nodige vaardighede, kundigheid, hulpbronne en netwerke beskik om hul loopbane self te bestuur nie, kan hul volhoubaarheid en groei negatief beïnvloed word indien kunstenaarbestuurders of platemaatskappye nie meer aan die stuur van sake en besluite staan nie (Swift, 2020).

Op grond van informele gesprekke wat die navorser met industriekenners in 2019 gevoer het, is sommige industriekenners van mening dat sangers nie sonder die kennis en hulpbronne van platemaatskappye volhoubaar kan wees en groei nie. Sommige industriekenners het ook gemeld dat sangers hulself eers in die industrie moet vestig voordat bepaalde platemaatskappye sal oorweeg om hul bestuursrol oor te neem. In hierdie opsig word daar van sangers verwag om eers hul eie musiek te skep, 'n teikenmark te vestig en 'n inkomste met hul produkte te genereer. Om hierdie rede is dit juis noodsaaklik dat sangers aktief betrokke moet wees by die bestuur van hul eie loopbane, en dat hul oor die vermoë moet beskik om strategies te dink oor hul loopbane en ook die waarde besef van strategiese bestuur vir hulle eie volhoubaarheid en groei.

Uit die voorafgaande bespreking kan die afleiding gemaak word dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie verskeie uitdagings ervaar wat nie noodwendig beheer kan word nie, maar wat wel bestuur kan word om hul volhoubaarheid en groei te verseker (Barney & Hesterley, 2019:235). Die probleem wat gevolglik aanleiding gegee het tot hierdie studie sluit in:

- Gebrekkige beskikbare wetenskaplike literatuurbronne en navorsing oor die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie;
- Onduidelikheid oor die mate waartoe Afrikaanse sangers in staat is om hulle loopbane strategies te bestuur;
- Gebrekkige inligting rakende die mate waartoe sangers se strategiese bestuursingesteldheid bydra tot hul volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie.

Die veronderstelling met die oplossing van die probleem in hierdie studie is dat dit sal bydra tot wetenskaplike literatuurbronne, die strategiese bestuursdissipline, en dat hierdie studie oorhoofs van waarde sal wees vir nuwe toetredende asook gevestigde Afrikaanse sangers wat daarop fokus om in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei.

1.5 NAVORSINGSDOELWITTE

Die **primêre doel** van hierdie studie is om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek.

Ten einde die primêre doel van hierdie studie te bereik en die navorsingsprobleem op te los, is die volgende verbandhoudende **sekondêre doelwitte** geformuleer:

- Sekondêre doelwit 1: Konseptualiseer strategiese bestuursingesteldheid binne die konteks van strategiese bestuur.
- Sekondêre doelwit 2: Identifiseer die generiese en alternatiewe strategieë wat toepaslik is vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei.
- Sekondêre doelwit 3: Evalueer sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid.
- Sekondêre doelwit 4: Verskaf riglyne vir die bevordering van sangers se strategiese bestuursingesteldheid.

Tabel 1-1 verskaf 'n opsomming van die hoofstukke waarin daar op die bereiking van die sekondêre doelwitte gefokus word, tesame met die navorsingsmetodes wat aangewend is om die sekondêre doelwitte te bereik.

Tabel 1-1: Opsomming van hoofstukke en navorsingsmetodes ter bereiking van die sekondêre doelwitte

Sekondêre doelwit	Hoofstuk	Navorsingsmetode
1	2, 3	Literatuurstudie
2	3, 4, 5	Literatuurstudie en empiriese ondersoek
3	4, 5	Empiriese ondersoek
4	6	Gevolgtrekkings en aanbevelings

Bron: Navorser se eie samestelling.

1.6 LITERATUUROORSIG

In hierdie studie is 'n literatuurstudie uitgevoer ten einde vertroudheid met die onderwerp te bewys en dit met bestaande kennis te kombineer. Agtergrondinligting is versamel en bestaande literatuur oor die relevante konsepte is geraadpleeg. Ten einde die konsepte in perspektief te plaas, is 'n literatuurstudie uitgevoer deur geakkrediteerde akademiese joernale, relevante handboeke, vakspesifieke joernale, webtuistes, asook informele literatuurbronne soos tydskrifte en koerantartikels te raadpleeg. Databasisse soos Emerald Insight Journals, EbscoHost, Nexus, SAePublications en Google Scholar is deur die navorser gebruik om in-diepte literatuur te vind wat geskik is vir die bereiking van die doel van hierdie studie.

Weens beperkte beskikbare wetenskaplike literatuurbronne oor die Afrikaanse musiekindustrie, is bronne soos die nuutste koerantartikels, resensies, radio onderhoude, tydskrifartikels en sosiale media gebruik om kontekstuele inligting rakende die Afrikaanse musiekindustrie en sangers se strategiese bestuursingesteldheid te bekom. Ten einde die kontekstuele inligting in die strategiese bestuursdissipline te posisioneer, is daar deurlopend gebruik gemaak van geakkrediteerde akademiese joernale, relevante handboeke en vakspesifieke joernale.

1.7 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Hierdie afdeling verskaf 'n kort oorsig van die wyse waarop die empiriese navorsing vir hierdie studie uitgevoer is. Hierdie kort oorsig word in-diepte bespreek en uitgebrei in Hoofstuk 4 van hierdie studie.

1.7.1 Navorsingsbenadering

Vir die doel van hierdie studie is 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering gevolg. Aangesien die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie 'n navorsingsarea is wat weinig vantevore nagevors is en inligting rondom hierdie verskynsel beperk is, bestaan die behoefte vir 'n beter begrip oor die navorsingsprobleem. Deur 'n kwalitatiewe

navorsingsbenadering te volg was dit vir die navorser moontlik om omvattende data in te samel en soveel as moontlik inligting te verkry om sangers se strategiese bestuursingesteldheid in diepte te ondersoek en die navorsingsprobleem op te los.

1.7.2 Navorsingsontwerp

'n Navorsingsontwerp spesifiseer die metodes vir die insameling en ontleding van die nodige inligting rakende die navorsingsdoelwitte van 'n studie (Hair *et al.*, 2021:136). Na deeglike oorweging van die navorsingsprobleem en -doelwitte is verkennende navorsing in hierdie studie gedoen, aangesien die aard van hierdie studie verbandhoudende kenmerke met 'n verkennende navorsingsontwerp toon. Volgens Casula *et al.* (2020:4) het verkennende navorsing ten doel om 'n spesifieke probleem of verskynsel wat vaag is meer in diepte te ondersoek ten einde meer inligting rondom 'n verskynsel te verkry.

1.7.3 Data-insamelingsmetode

In hierdie studie is beide sekondêre en primêre data versamel. Sekondêre data is eerstens versamel deur 'n literatuurgerigte ondersoek te doen en gebruik te maak van toepaslike handboeke, artikels en vorige studies oor die strategiese bestuursdissipline. Na aanleiding van die sekondêre data is 'n konseptuele raamwerk vir die studie ontwikkel (sien Figuur 2-6). Gevolglik is die konseptuele raamwerk empiries ondersoek deur die versameling van primêre data. Semi-gestruktureerde individuele onderhoude is as data-insamelingsmetode aangewend om die primêre data te versamel.

Deelnemers wat geïdentifiseer is om deel te neem aan die studie is deur die navorser self per epos en/of telefonies gekontak. Potensiële deelnemers is uitgenooi om aan die studie deel te neem deur middel van 'n formele uitnodigingsbrief (sien BYLAAG D). Tydens die semi-gestruktureerde onderhoude het die navorser self opgetree as onderhoudvoerder en is alle onderhoude elektronies met 'n bandopnemer opgeneem vir latere transkribering.

1.7.4 Meetinstrument

Die gebruik van semi-gestruktureerde individuele onderhoude het aanleiding gegee tot die gebruik van 'n semi-gestruktureerde onderhoudsgids. Die doel van die onderhoudsgids was om 'n struktuur te skep vir die individuele onderhoude en om te verseker dat gesprekke relevant bly tot die temas wat hierdie studie ondersoek. Die onderstaande afdelings verskaf 'n kort oorsig van die uitleg van die onderhoudsgids. BYLAAG A verskaf 'n omvattende uitleg van die onderhoudsgids.

Die onderhoudsgids het gefokus op die kontekstuele temas waaruit die studie bestaan en is op 'n verstaanbare wyse aan deelnemende sangers gevra:

Tema 1 het sangers se strategiese bestuursingesteldheid tot hul eie visies bepaal.

Tema 2 het sangers se strategiese bestuursingesteldheid tot die ontwikkeling van missies vir hulself bepaal.

Tema 3 en tema 4 het onderskeidelik gefokus op sangers se interne en eksterne omgewingsingesteldheid.

Tema 5 het ten doel gehad om te bepaal watter generiese en alternatiewe strategieë deur gevestigde en volhoubare sangers in die Afrikaanse musiekindustrie geïmplementeer word.

1.7.5 Steekproef

Aangesien dit nie altyd moontlik is om 'n totale populasie by 'n studie te betrek nie, word daar gebruik gemaak van 'n steekproef wat 'n verteenwoordigende groep deelnemers of respondente van die totale populasie verteenwoordig. In hierdie studie is die deelnemers deur middel van nie-waarskynlikheidssteekproefneming uit die totale populasie van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie gekies, wat impliseer dat elke deelnemer doelgerig gekies is om te voldoen aan sekere insluitingskriteria. Hiermee saam is sneeubalsteekproefneming ook aangewend om deelnemers in te sluit op grond van 'n verwysing vanaf deelnemers wat reeds aan die studie deelgeneem het. Om die doelwitte in hierdie studie te bereik is die studiepopulasie geïdentifiseer as sangers wat vanaf 2016 – 2020 'n inkomste vanuit die Afrikaanse musiekindustrie verdien het en 'n produk (musiekalbum) in die industrie bekendgestel het. Aangesien dit nie prakties moontlik was om die totale populasie in te sluit nie, moes 'n steekproef getrek word vanuit die totale populasie. Die steekproefgrootte van 11 deelnemers in hierdie kwalitatiewe studie, is gebaseer op die homogeniteit van die deelnemers en die bereiking van 'n dataversadigingspunt en word in meer diepte in paragraaf 4.3.4.1.4 bespreek.

1.7.5.1 Data-ontleding en interpretasie

Volgens Ward en Shortt (2020:12) samel kwalitatiewe data-insamelingsmetodes groot volume data in, wat deeglik en akkuraat ontleed moet word. Gevolglik moet data voorberei word voordat omvattende ontleding gedoen kan word.

1.7.5.2 Datavoorbereiding

Data wat deur kwalitatiewe navorsingsmetodes versamel word, moet verfyn word om patrone tussen woorde te identifiseer en om die data te verstaan en te interpreteer sonder om die kwaliteit

van die data in te boet (Ravitch & Carl, 2021:10). Vir die doel van hierdie studie is 'n professionele en geregistreerde transkripsie besigheid, "Excellentia Edit & Transcribe", genader om die transkripsie van die onderhoude te doen. Nadat die data getranskribeer is, is verdere ontleding gedoen met behulp van die ATLAS.ti 9-rekenaarprogram.

1.7.5.3 Metode van data-ontleding

Na oorweging van al die beskikbare benaderings tot kwalitatiewe data-ontleding is die Morse en Field-benadering vir hierdie studie gekies. Hierdie metode van data-ontleding is gekies omdat 'n duidelike onderskeid geskets word tussen verskillende stadiums van ontleding en omrede die metode gebruikersvriendelik is. Die vier stadiums betrokke by die Morse en Field-benadering is begrip, sintese, teoretisering en herkontekstualisering (Morse & Field, 1996:104). Hierdie vier stadiums word omvattend in Hoofstuk 4 bespreek (par. 4.3.5.1).

1.8 ETIESE OORWEGINGS

Etiese oorwegings word beskou as 'n integrale deel van navorsing en daarom moet navorsers dit deurlopend toepas en in ag neem tydens die navorsingsproses. Die volgende etiese oorwegings is in hierdie studie in ag geneem:

Etiëklaring is verkry vanaf die etiëkkomitee van die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Noordwes-Universiteit en 'n unieke etiëknommer is toegeken aan hierdie studie (NWU-00306-18-S4). 'n Lae risiko etiëklaring is toegeken aan hierdie studie (BYLAAG F) wat bevestig dat die studie nie oor kontroversiële onderwerpe handel nie en dat navorsing uitgevoer is op volwassenes ouer as 18 jaar.

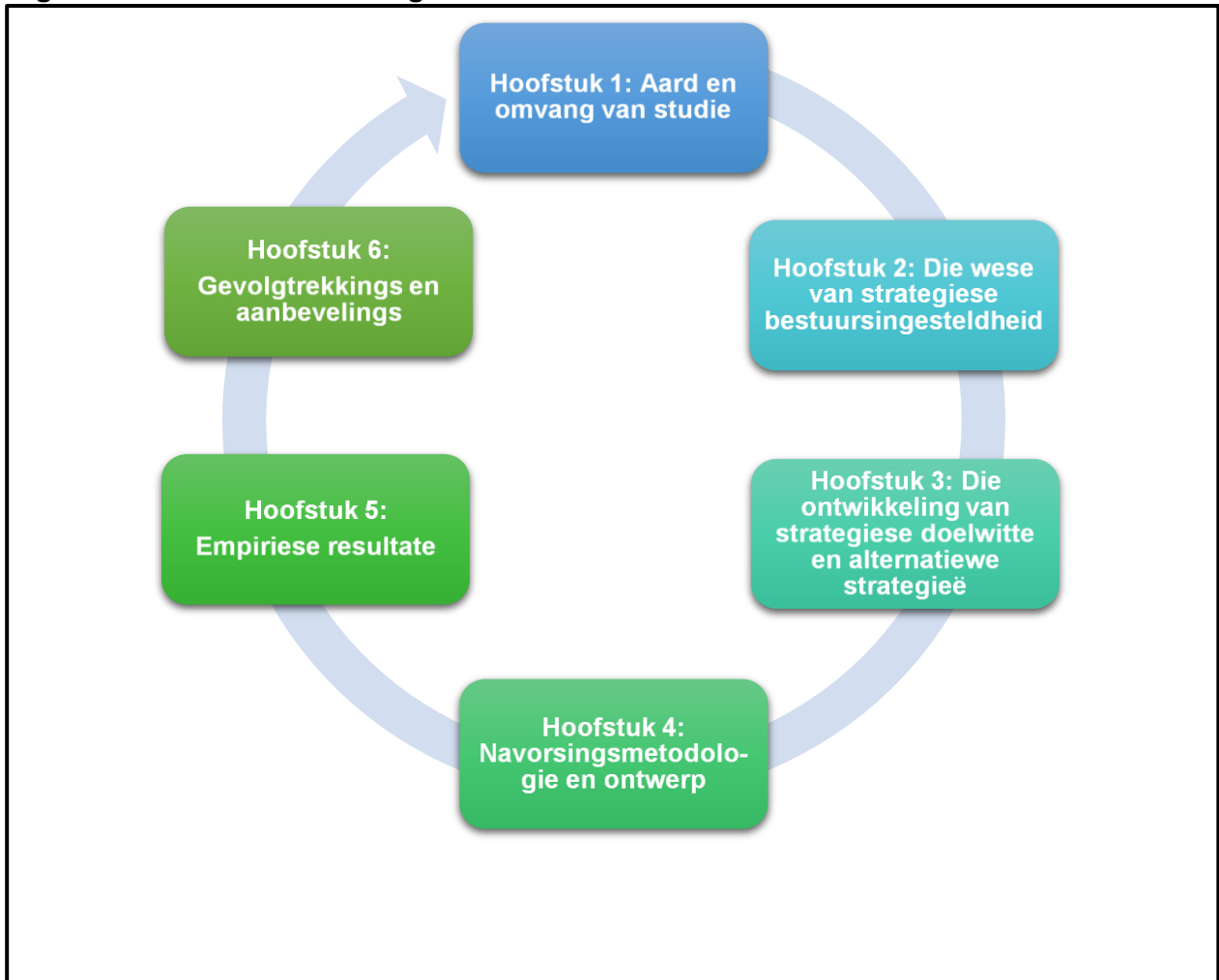
Alle deelnemers aan hierdie studie was in staat om 'n ingeligte besluit te neem rakende hul deelname aan hierdie studie, aangesien die navorser alle relevante inligting aan deelnemers bekend gemaak het en seker gemaak het dat elkeen dit verstaan.

Aangesien die deelnemers aan hierdie studie prominente sangers in die Afrikaanse musiekindustrie ingesluit het, is die identiteit van al die deelnemers konfidensieel hanteer volgens etiese riglyne.

1.9 HOOFSTUKINDELING

In hierdie afdeling word die onderskeie hoofstukke van hierdie navorsingskripsie in Figuur 1-2 skematies voorgestel.

Figuur 1-2: Hoofstukindeling



Bron: Navorsers se eie samestelling.

- **Hoofstuk 1** verskaf 'n inleiding en oorsig van die navorsingsprobleem wat in hierdie studie ondersoek word. Die hoofstuk omvat onder andere die formulering van die probleemstelling, die stel van die primêre en sekondêre doelwitte, bied 'n literaturoorsig en som die navorsingsmetodologie, etiese oorwegings, en die hoofstuk-indelings op.
- **Hoofstuk 2** fokus op die konseptualisering van die wese van strategiese bestuursingesteldheid. Na aanleiding van hierdie bespreking word verskeie temas wat verband hou met strategiese bestuursingesteldheid uitgelig en bespreek. Die bespreking fokus oorhoofs op die komponente wat gepaard gaan met 'n strategiese bestuursingesteldheid, naamlik die ontwikkeling van 'n visie, die ontwikkeling van 'n missie, en ook interne en eksterne omgewingsbewustheid. Die hoofstuk sluit af met die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk vir hierdie studie.

- **Hoofstuk 3** bevat 'n bespreking van die ontwikkeling van strategiese doelwitte asook in-diepte omskrywings van die onderskeie generiese en alternatiewe strategieë wat in strategiese bestuursliteratuur bestaan. Vandaar word die alternatiewe strategieë toegepas in die konteks van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Die strategiese bestuurskomponente in hierdie hoofstuk sluit aan by die komponente in Hoofstuk 2 om eindelijk die konseptualisering van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers te voltooi. Die hoofstuk sluit af met die ontwikkeling van die volledige konseptuele raamwerk wat hierdie studie rig.
- **Hoofstuk 4** verteenwoordig die navorsingsproses en metodes wat in hierdie studie gevolg is. Dit sluit 'n bespreking in van die relevante data-insameling metode, die kies van 'n navorsingsbenadering en ontwerp, 'n volledige steekproefplan, asook 'n verduideliking van hoe data ingesamel en ontleed is. Die hoofstuk sluit af met in-diepte besprekings van hoe geldigheid en betroubaarheid van data verseker is, asook watter etiese aspekte oorweeg is met die insameling van data.
- Die doel van **Hoofstuk 5** is om die resultate van die empiriese ondersoek te rapporteer. Die hoofstuk begin met 'n oorsig van die vrae wat tydens die semi-gestruktureerde individuele onderhouds gesprekke bespreek is, soos per onderhoudsgids. Die interpretasie van die kategorieë wat geïdentifiseer is, word in hierdie hoofstuk verteenwoordig. Die hoofstuk word afgesluit deur 'n gedetailleerde uiteensetting te gee van die belangrikste bevindinge in elk van die geïdentifiseerde temas.
- **Hoofstuk 6** sluit die studie af deur 'n opsomming van die resultate te verskaf van waar gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word. Die tekortkominge wat in hierdie studie aangetref is, word verduidelik en aanbevelings vir toekomstige navorsing word voorgestel. In hierdie hoofstuk word spesifieke riglyne verskaf vir die bevordering van sangers se strategiese bestuursingesteldheid in die Afrikaanse musiekindustrie.

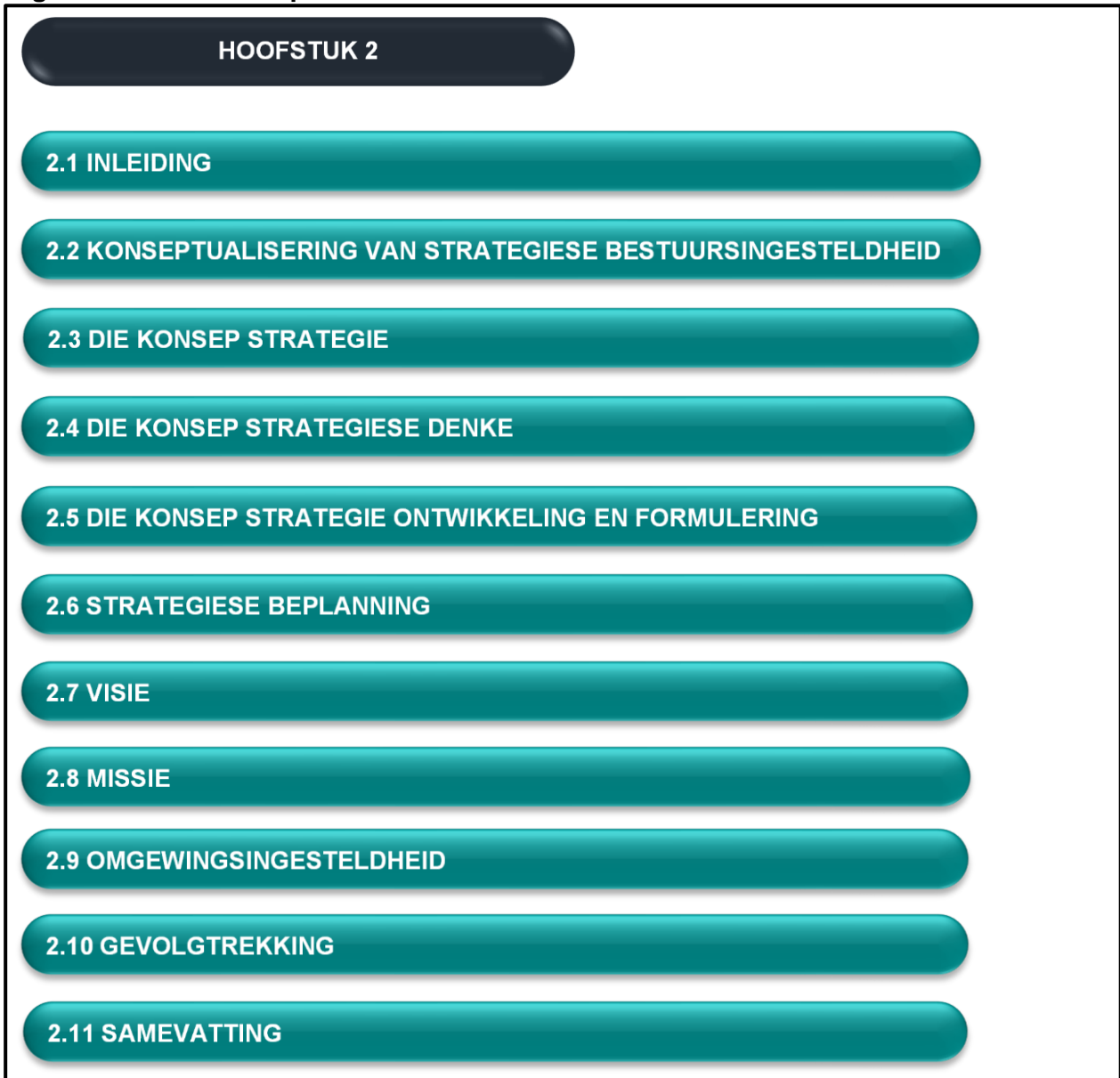
HOOFSTUK 2

DIE WESE VAN STRATEGIESE BESTUURSINGESTELDHEID

2.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 word die teoretiese begroning van hierdie studie binne die strategiese bestuursdissipline bespreek, met 'n spesifieke fokus op die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Die hoofstuk begin met die konseptualisering van strategiese bestuursingesteldheid (par. 2.2), waarna verskeie konsepte wat verband hou met strategiese bestuursingesteldheid uitgelig word. Hierdie konsepte sluit in strategie (par. 2.3), strategiese denke (par. 2.4) en strategiese bestuur met die gepaardgaande strategiese bestuursproses wat deeluitmaak van die konsep strategie ontwikkeling en formulering (par. 2.5). Die hoofstuk sluit af met besprekings van interne en eksterne omgewingsingesteldheid en hoe dit verband hou met die strategiese bestuursingesteldheid van sangers. Figuur 2-1 verskaf 'n samevattende sinopsis van die elemente wat in Hoofstuk 2 bespreek word.

Figuur 2-1: Hoofkomponente in Hoofstuk 2



Bron: Navorser se eie samestelling.

2.2 KONSEPTUALISERING VAN STRATEGIESE BESTUURSINGESTELDHEID

In die Afrikaanse musiekindustrie is die volhoubaarheid en groei van sangers dikwels problematies, aangesien die meerderheid sangers nie daarin slaag om vir langer as vyf jaar in die industrie te oorleef nie (De Swart, 2019; Van der Merwe, 2019). Die prominentste oorsaak hiervan het te make met die kwaliteit van die produkte sowel as 'n ooraanbod van sangers in die industrie. Volgens die bestuur van die Suid-Afrikaanse platemaatskappy, Coleske Artists, verg dit daaglikse harde werk, beplanning en innovering om kwaliteit produkte vir die Afrikaanse musiekindustrie te skep en te onderhou (Nel, 2020). Oor die algemeen neem dit ongeveer 2 jaar om 'n gehalte produk af te lewer vanaf die konseptualisering tot en met die beskikbaarstelling

daarvan in die Afrikaanse musiekindustrie (Huff, 2019). Hierbenewens argumenteer Latti (2019) dat toenemende mededinging in die Afrikaanse musiekindustrie weens 'n ooraanbod van sangers hulle volhoubaarheid en groei negatief beïnvloed.

Volgens Porter (2008:79) verhoog die moontlikheid van volhoubaarheid en groei in 'n industrie wanneer industriële mededingers oor 'n strategiese bestuursingesteldheid ("strategic management mindset") beskik wat hulle in staat stel om 'n gunstige mededingende posisie te vestig deur die ontwikkeling van mededingende strategieë. Hiervolgens is dit aanduidend dat indien sangers in die Afrikaanse musiekindustrie oor 'n strategiese bestuursingesteldheid beskik, dit hulle vooruitsig vir volhoubaarheid en groei in die industrie verhoog. Strategiese bestuursingesteldheid word volgens Dhir *et al.* (2018:272), Zimmerman en Bell (2015:205) asook Kazmi en Naaranoja (2015:45) beskou as die vermoë en motivering waarom 'n persoon beskik om strategiese denke te gebruik om doelbewus mededingende strategieë te formuleer. Drie konsepte vloei vervolgens uit die voorgaande navorsers se idees van strategiese bestuursingesteldheid, naamlik strategieë, strategiese denke en die ontwikkeling en formulering van strategieë. Hierdie drie konsepte, wat in die volgende paragrawe in diepte bespreek word, hou ook verband met Betz (2016:11) se mening dat 'n strategiese bestuursingesteldheid te make het met 'n verstaan van die aard van strategie en die vermoë om strategies te dink tydens die ontwikkeling van 'n visie, die ontwikkeling van 'n missie, asook die formulering van strategiese doelwitte en omgewingsontledings.

2.3 DIE KONSEP STRATEGIE

Die konsep "strategie", die eerste konsep wat uit strategiese bestuursingesteldheid vloei (par. 2.2), het sy oorsprong in die Griekse woord "strategos" wat verwys na die generaal of leier van 'n militêre groep (De Wit, 2020:3). Dit is slegs sedert die twintigste eeu dat navorsing die konsep "strategie" beskryf as die kuns en wetenskap om hulpbronne en vaardighede in 'n militêre konteks te gebruik om die vyand te uitoorlê (Lazenby, 2018:3). Ten spyte van die oorsprong van die konsep in 'n militêre konteks, vind dit tans in verskeie ander kontekste ook neerslag. In die rekenaartoepassingstechnologie-omgewing word 'n strategie as 'n wiskundige konsep beskou wat fokus op die uitvoering van 'n programmeringsaksie wat volg op bepaalde voorafgaande aksies (Gaol *et al.*, 2020:721). In psigologie word strategieë vir kognitiewe ontwikkeling beskou as die doelgerigte aktiwiteite wat ontwikkel word om denkprosesse te bevorder (Steingroever *et al.*, 2019:128). In die bestuurswese word dit algemeen aanvaar dat strategieë verwys na die planne wat besigheidsbestuurders ontwikkel om hulle doelwitte te bereik en 'n mededingende voordeel in die mark te verkry (Carrig & Snell, 2019:11; Lazenby, 2018:3; Pijl, 2020:3). Ongeag die verskillende denkwyses oor die konsep strategie, is bepaalde onderliggende onderwerpe deurgaans sigbaar en word 'n strategie in die konteks van hierdie studie beskou as:

Die volgehoue en doelbewuste aksieplanne wat deur sangers ontwikkel word om hulle doelwitte te bereik, konstante mededingende voordeel te vestig en uiteindelik hulle volhoubaarheid en groei te verhoog.

Tjemkes en Mihalache (2021:7) sluit hierby aan en benadruk dat die konsepte strategie en strategiese denke onlosmaaklik verbind is tot mekaar. Gerig op Tjemkes en Mihalache (2021:7) se mening van strategiese denke, is die suksesvolle ontwikkeling van strategieë afhanklik van die vermoë om strategies te dink.

2.4 DIE KONSEP STRATEGIESE DENKE

In oënskou van verskeie literatuurbronne argumenteer Srivastava en D'Souza (2021:92) dat strategiese denke, die tweede konsep wat uit strategiese bestuursingesteldheid vloei (par. 2.2), 'n onontbeerlike komponent in strategie-formulering is. Hierdie outeurs beskou strategiese denke as 'n intellektuele, reflektiewe en kwessie-gedrewe proses wat in samehang met strategiese beplanning proaktief, sinchronies of reaktief plaasvind om nuwe strategieë te ontwikkel. Volgens Young (2017:7) moet strategiese denkers oor die vermoë beskik om op 'n unieke wyse oor hulle toekoms te dink, hetsy persoonlik of in 'n besigheidskonteks. Strategiese denkvaardighede stel persone in staat om te skep, alternatiewe handelswyses raak te sien en probleme op te los (Dionisio, 2017:47). By sangers word strategiese denke veral gekenmerk deur 'n sintese van kreatiwiteit en innovering wat hulle in staat stel om 'n toekomsvisie te formuleer (Rothauer, 2018:11). Volgens Goller en Bessant (2017:6) is kreatiwiteit 'n komplekse kognitiewe konstruk wat verband hou met die vermoë en potensiaal om nuwe idees en produkte te bedink. Innovering daarenteen is die proses wat gevolg word om waarde te heg aan idees wat bedink word. Dit behels gevolglik al die pogings wat aangewend word om kreatiwiteit te laat realiseer (Goller & Bessant, 2017:3).

2.4.1 Strategiese denke en kreatiwiteit

Sangers se kreatiwiteit behels die ontwikkeling van nuwe idees en die toetsing daarvan in die mark om 'n mededingende voordeel te vestig (Rothauer, 2018:42). In hierdie opsig sal sangers onder andere 'n nuwe produk skep (nuwe liedjies of musiekalbums), 'n nuwe aflewingsplatform oorweeg (soos aanlyn), of met nuwe unieke klanke en instrumente eksperimenteer. Op grond van Dixit *et al.* (2021:441) se mening van die verband tussen strategiese denke en kreatiwiteit, behels dit sangers se vermoëns om idees vanuit hulle onderbewussyn te prosesseer en te toets, wat uiteindelik bydra tot die ontstaan van 'n visie, 'n missie, die bereiking van hulle doelwitte en die vestiging van 'n mededingende markvoordeel.

2.4.2 Strategiese denke en innovering

Terwyl Gohoungodji (2020:69) van mening is dat sangers se innovering hulle vermoë behels om iets nuuts te skep, voer Corrales-Estrada (2019:114) aan dat dit ook die vermoë behels om iets wat reeds bestaan te vernuwe, te verbeter, aan te pas en te laat groei. Terwyl kreatiwiteit slegs fokus op die ontwikkeling en toetsing van 'n nuwe produk, behels innovasie die kommersialisering van daardie idee om waarde vir 'n teikenmark te skep en terselfdertyd 'n mededingende markvoordeel te verkry (Gohoungodji, 2020:70). Op grond van Srivastava en D'Souza (2021:93) se idee van die verband tussen strategiese denke en innovering kan die afleiding gemaak word dat innovering by sangers die vermoë behels om hulle huidige interne en eksterne omgewings te ontleed en bepaalde maniere te identifiseer wat hulle in staat stel om weens veranderings in die eksterne omgewings, wat hulle mededingende voordeel, volhoubaarheid en groei mag kelder, aan te pas.

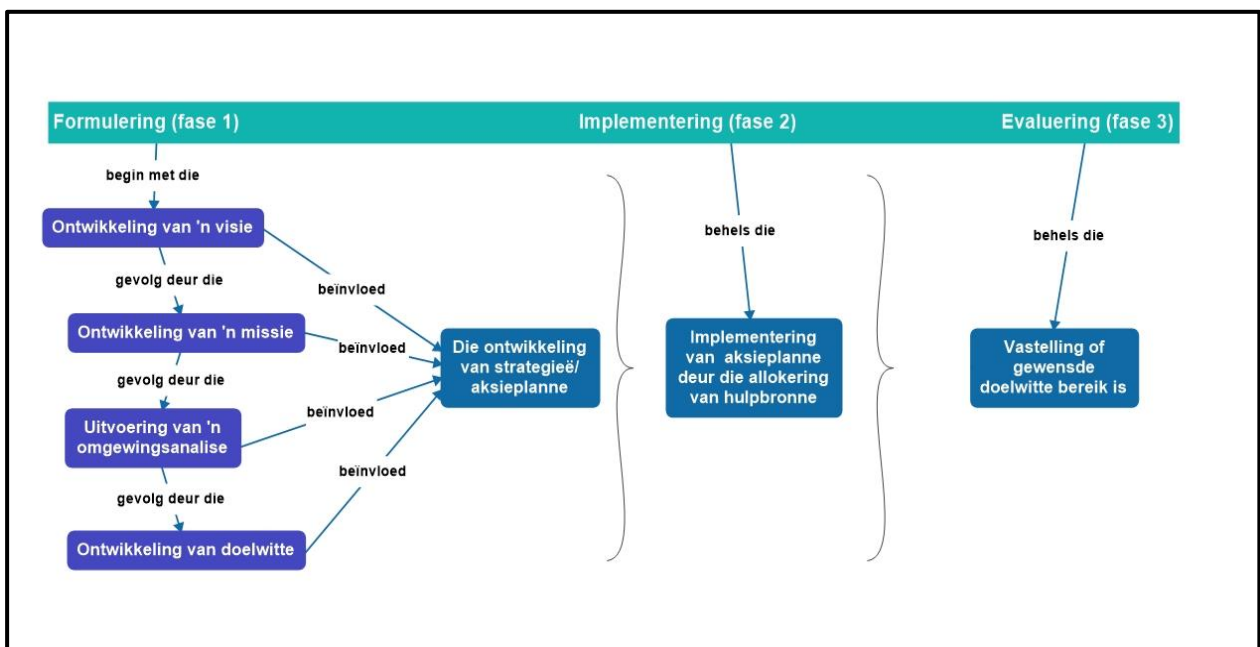
2.5 DIE KONSEP STRATEGIE ONTWIKKELING EN FORMULERING

Die ontwikkeling en formulering van strategieë is die derde konsep wat uit strategiese bestuursingesteldheid vloei (par. 2.2) en vorm ook deel van een van die fases in die strategiese bestuursproses (sien Figuur 2-2). Alhoewel Nickols (2016:7) aanvoer dat strategiese denke en strategiese bestuur twee verskillende konsepte is, benadruk Al-Hawary en Hadad (2016:134) en Dionisio (2017:48) dat strategiese denke fundamenteel is vir die suksesvolle uitvoering van die strategiese bestuursproses. Bykomend stel Srivastava en D'Souza (2021:92) sowel as Muritthi *et al.* (2018:2) dat strategiese denke tydens elke stap van die strategiese bestuursproses bepalend is vir die suksesvolle ontwikkeling en formulering van strategieë, en dat die effektiwiteit waarmee die strategiese bestuursproses uitgevoer word wederkerig ook aanduidend is van 'n persoon se vermoë om strategies te dink. Met inagneming van die voorafgaande bespreking is die veronderstelling dus, in hierdie studie, dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid bepaal kan word op grond van hulle vermoë om bepaalde komponente van die strategiese bestuursproses effektief uit te voer.

Alhoewel navorsers verskillende menings oor strategiese bestuur het, word dit algemeen aanvaar dat strategiese bestuur in 'n besigheidskonteks fokus op die toekomsposisie wat besighede in industrieë wil bereik, met inagneming van die omgewingsmagte wat hulle beïnvloed (Thompson, 2020:3, Todorov & Akbar, 2019:48). Hiermee saam behels strategiese bestuur die uitvoering van 'n deurlopende proses sodat die posisie wat besighede in die industrie beklee vir hulle 'n mededingende voordeel bied en gevolglik hulle volhoubaarheid en groei verseker (Ehlers & Lazenby, 2019:4). Bykomend beskou Nickols (2016:4) strategiese bestuur as die proses waartydens besluite geneem moet word rakende 'n besigheid se visie, missie, doelwitte en die

gepaardgaande ontwikkeling van strategieë om die doelwitte te bereik. David en David (2017:39), sowel as Ehlers en Lazenby (2019:11), stel voorts dat die strategiese bestuursproses in drie oorkoepelende fases uitgevoer word, naamlik die formulering en ontwikkeling van strategieë, die implementering van strategieë, en daarna die evaluering van strategieë. Hoewel navorsers verskillende omskrywings van strategiese bestuur verskaf, is daar bepaalde kernelemente wat ooreenstemmend in die onderskeie omskrywings voorkom. Hierdie kernelemente sluit in die idee dat strategiese bestuur 'n proses is wat deurlopend uitgevoer word, met die voorneme om op grond van die visie, missie, doelwitte en omgewingsontledings bepaalde strategieë of aksieplanne te formuleer, te implementeer en te evalueer, ter bereiking van die besigheid se doelwitte (sien Figuur 2-2).

Figuur 2-2: Strategiese bestuursproses



Bron: David en David (2017:40); Ehlers en Lazenby (2019:13) en Rothaermel (2021:21).

Die eerste fase van die strategiese bestuursproses, soos voorgestel in Figuur 2-2, behels strategie-formulering, en in die literatuur word daar dikwels ook na hierdie fase verwys as strategiese beplanning (Bühning & Liedtka, 2018:136). In hierdie fase word die aanvanklike rigting van 'n entiteit bepaal met die ontwikkeling van 'n visie en missie, die stel van doelwitte, die uitvoering van omgewingsontledings, en die ontwikkeling van strategieë wat bereik moet word (David & David, 2017:40). In die tweede fase, strategie implementering, word besluite geneem rakende die toewysing van hulpbronne om die strategieë wat tydens die formuleringsfase ontwikkel is, te implementeer (Rothaermel, 2021:22). Tydens die derde fase, strategie evaluering, word die doeltreffendheid en sukses van die geïmplementeerde strategieë beoordeel ten einde

nodige aanpassings te maak om die strategiese bestuursproses meer effektief uit te voer (Ehlers & Lazenby, 2019:14).

Aangesien hierdie studie op die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie fokus, is al die fases in die strategiese bestuursproses nie van toepassing op die vasstelling van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers nie. Na aanleiding van die verwysing na strategiese bestuursingesteldheid as 'n verstaan van die aard van strategie en die vermoë om strategies te dink tydens die ontwikkeling van 'n visie en missie, die stel van strategiese doelwitte en omgewingsontledings (par. 2.2), is die reikwydte van hierdie studie slegs beperk tot die formuleringsfase in die strategiese bestuursproses. Op grond van die verwysing na die formulering van strategieë as strategiese beplanning sal daar vervolgens in hierdie studie na die strategiese formuleringsfase verwys word as strategiese beplanning.

2.6 STRATEGIESE BEPLANNING

Gerig op Lazenby (2018:14) se definisie van strategiese beplanning veronderstel dit dat sangers 'n plan van aksie moet hê om volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te verseker. Ehlers en Lazenby (2019:13) identifiseer voorts bepaalde komponente waaruit strategiese beplanning bestaan, naamlik die ontwikkeling van 'n visie, die ontwikkeling van 'n missie, die stel van strategiese doelwitte, 'n interne omgewingsingesteldheid, en 'n eksterne omgewingsingesteldheid. Volgens Todorov en Akbar (2019:49) word hierdie komponente in samehang gebruik om oorhoofse mededingende strategieë te ontwikkel ten einde volhoubaarheid en groei te verseker.

2.7 VISIE

Die konsep visie is afgelei van die Latynse woord "videre", wat verwys na toekomsaspirasies (Dess *et al.*, 2021:25). Lynch (2018:46) is van mening dat 'n visie 'n inspirerende verklaring is wat aandui wat 'n persoon oor die langtermyn wil bereik, normaalweg oor 'n tydperk van vyf tot tien jaar of selfs langer. Vir sangers sou 'n visie dus die aanvanklike motiveerder wees wat hulle aktiveer om hulle drome en aspirasies na te jaag. Gerig op Jantz (2017:235) se definisie, het 'n visie ook ten doel om 'n geheelbeeld van die toekoms te skep, wat vir sangers aanduidend sou wees van hoe hulle loopbane in die toekoms sal lyk. Indien sangers nie oor 'n visie vir hulleself beskik nie, sal hulle aksieplanne nie gefokus wees op die toekomsaspirasies wat hulle wil bereik nie.

Weens die eiesoortigheid van hierdie studie is daar geen beskikbare literatuurbronne wat bevestig of sangers wel oor visies beskik of selfs die waarde daarvan vir hulle volhoubaarheid en

groeï besef nie. Hierbenewens beveel Lemmon (2019), 'n musiekindustriekenner in Nashville in die Verenigde State van Amerika (VSA), aan dat sangers 'n visie behoort te hê indien hulle in enige musiekindustrie volhoubaar wil wees en groei. Vanuit Lemmon (2019) se ervaring het sy gevind dat wanneer sangers vir hulself 'n visie ontwikkel, hulle moet visualiseer waar hulle hulself sien in die toekoms. Sodanige visualisering behels onder andere die klank van die musiek waarop hulle gaan fokus, hoe hulle handelsmerke gaan lyk en waarvoor die handelsmerke bekend gaan staan, die musiekgenre wat die beste by die handelsmerk sal pas, asook hoe hulle hulself wil uitbeeld. Lemmon (2019) het egter gevind dat sangers se besluite en aksies nie altyd gerig is op die gewenste toekomstige posisie wat hulle wil bereik nie, aangesien van die vernaamste drome en aspirasies dikwels insluit om bekendheid te verwerf, om te sing vir die pret, om finansiële stabiliteit te hê, of om 'n verskil te maak in mense se lewens. Lemmon (2019) argumenteer voorts dat talent alleen nie genoeg is om in die musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei nie, maar dat vasberadenheid, dryf en deursettingsvermoë wat aangevuur word deur 'n goed ontwikkelde visie, 'n goeie beginpunt is vir 'n volhoubare musiekloopbaan.

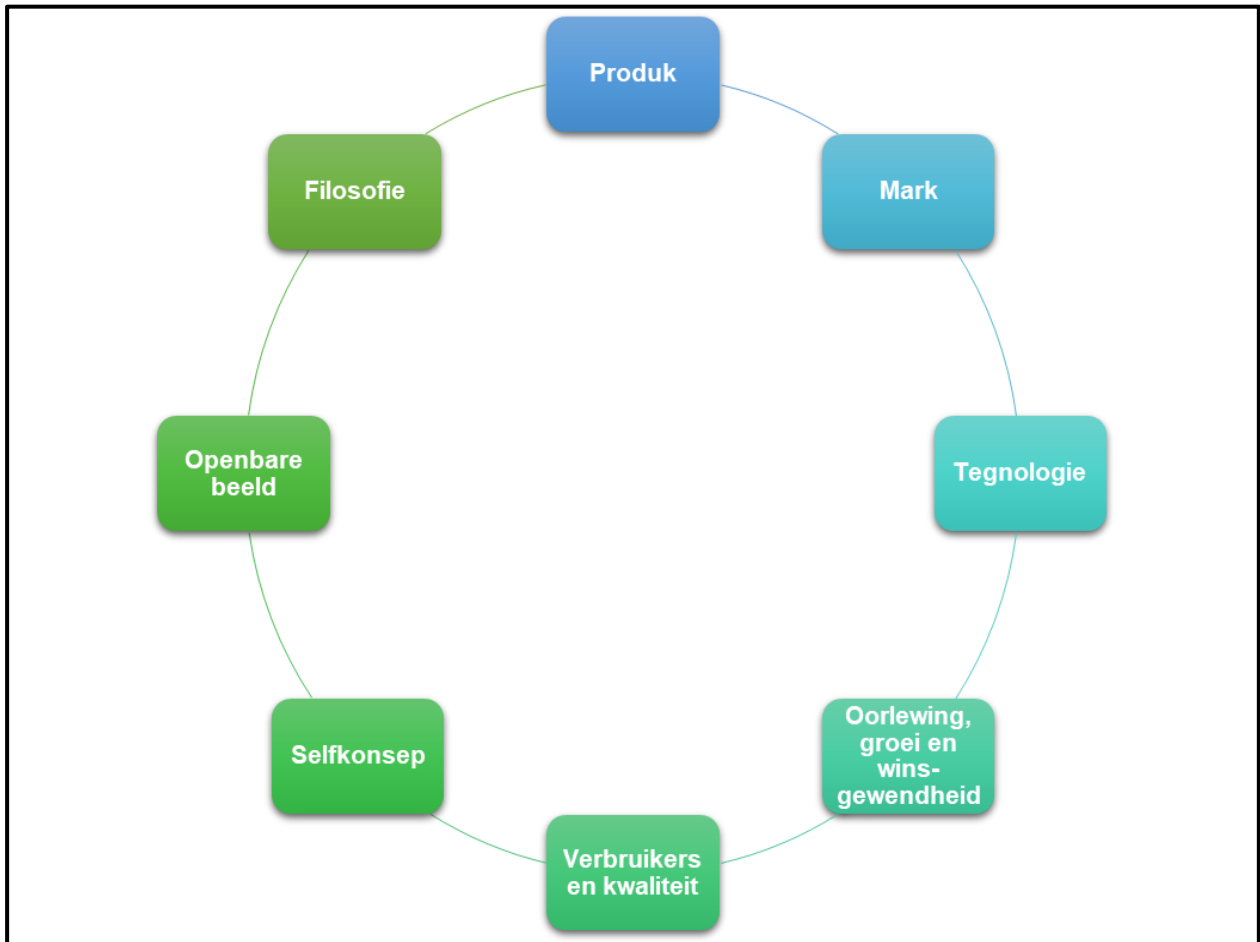
2.8 MISSIE

Die konsep missie is afgelei van die Latynse woord "mittere", wat verwys na die voorneme om iets te doen. 'n Persoon se missie word dikwels uit die visie afgelei en dui op 'n bestaansrede (Ehlers & Lazenby, 2019:65). Gerig op Cronin en Bolon (2018:8) se definisie sal sangers se missieverklarings aanduidend wees van 'wat' hulle doen en 'waarom' hulle in die Afrikaanse musiekindustrie is. Voorts kan die afleiding op grond van Griffith en Lund (2020:7) se mening gemaak word dat die grondslag van missieverklarings vir sangers hulle filosofieë, identiteite en karakters behels, terwyl dit ook hulle veronderstelde openbare beeld weerspieël. Hiermee saam hou missieverklarings ook verband met die wyse waarop visies nagestreef word (Rothaermel, 2021:36).

Missieverklarings vervul 'n kern rol in die volhoubaarheid en groei van sangers, omrede dit hulle mededingendheid en uniekheid beklemtoon (Dess *et al.*, 2021:27). Craig (2018) dra by tot die argument en is van mening dat indien 'n persoon 'n duidelike missieverklaring het, dit ook duidelikheid verskaf oor die komponente waarop daar gefokus moet word om volhoubaar te wees en te groei. Hierdie komponente is volgens Ehlers en Lazenby (2019:69), sowel as David en David (2017:177), die algemeen aanvaarbare komponente wat in missieverklarings ingesluit moet word. Daarteenoor is Rothaermel (2021:37) egter van mening dat nie al hierdie komponente in aanmerking geneem hoef te word in 'n missieverklaring nie en dat die produk, mark en tegnologie die drie kern faktore is waarna alle missieverklarings moet verwys. Die algemeen aanvaarbare komponente word aangedui in Figuur 2-3, maar vir die doel van hierdie studie word daar

bykomend klem gelê op die faktore wat van toepassing is op sangers en sluit in die produk, mark, tegnologie, oorlewing, groei, winsgewendheid en openbare beeld.

Figuur 2-3: Komponente van 'n missieverklaring



Bron: David en David (2017:177); Ehlers en Lazenby (2019:69).

2.8.1 Produk/Diens

'n Produk is 'n tasbare item wat beskikbaar gestel word in 'n mark vir verbruik, terwyl 'n diens daarteenoor nie-tasbare items is wat verbruikers se behoeftes bevredig (Bothma & Ricardo, 2018:9). Volgens Ghafoor (2017:33) moet daar 'n deeglike bewustheid wees van die produkte en dienste wat verskaf word, sowel as die kliënte se behoeftes wat daarmee bevredig moet word. Op grond van Job (2016) se mening oor produkte en dienste moet sangers juis op die behoeftes van kliënte fokus ten einde veranderinge te kan maak aan hulle produkte of dienste sodat hulle geleenthede kan benut en bedreigings se impak op hulle volhoubaarheid en groei kan minimaliseer.

Terwyl sangers se hoofprodukte die musiek is wat hulle aan die mark beskikbaar stel, is daar menigte sangers wat ook sekondêre produkte soos digitale video diskette (DVDs), T-hemde, foto's en plakkate aan hulle verbruikers bied. Van die dienste wat hulle bied sluit onder andere in

lewendige musiekvertonings en liefdadigheidswerk (Ferguson, 2020). Alhoewel sangers nouliks aan die styl van hulle musiek sal verander, is die prominentste verandering in die industrie eerder gerig op die wyse waarop die musiek aan die mark beskikbaar gestel word. In die tagtigerjare is die beskikbaarstelling van musiek op vinylplate vervang deur kassette, gevolg deur kompakte diskette (CDs) en sedert 2002 word musiek ook aanlyn deur middel van musiekstroming beskikbaar gestel en aangekoop (Devroop, 2015). In Suid-Afrika verkry die musiekstroming volgens Maninjwa (2019) sedert 2014 toenemende momentum, met 12,7% van alle musiek wat in 2018 deur middel van musiekstroming aangekoop is en wat in 2023 na raming tot 14,2% kan styg.

Weens die groei in musiekstroming verander die mediums waardeur sangers hulle musiek beskikbaar stel en word sangers genoodsaak om veranderinge aan te bring aan die wyse waarop hulle eie produkte beskikbaar gestel word (Wikstrom, 2020). In hierdie opsig is Wikstrom (2020) van mening dat sangers moet oorweeg om hulle musiek eerder aanlyn beskikbaar te stel as om kompakte diskette te vervaardig en in musiekwinkels te verkoop. Gevolglik kan tegnologiese veranderinge in die eksterne omgewing 'n negatiewe invloed uitoefen op sangers se volhoubaarheid en groei indien hulle nie aanpassings maak aan die wyse waarop hulle produkte beskikbaar gestel word nie.

2.8.2 Die mark

In die literatuur word die konsepte mark en industrie konstant uitruilbaar gebruik en dikwels ook foutiewelik (Hill *et al.*, 2020:27). Volgens Ehlers en Lazenby (2019:119) verwys 'n industrie na 'n groep soortgelyke entiteite wat op 'n mededingende wyse mekaar beïnvloed. Hierdie entiteite (besighede of persone) vervaardig substitute wat nouliks verwant is en wat dikwels deur verbruikers beskou word as soortgelyk aan mekaar. Markte verwys, volgens Mullins (2018:8), na al die potensiële verbruikers wat 'n behoefte het en oor die vermoëns beskik om produkte of dienste aan te koop wat aangebied word ter bevrediging van hulle behoeftes. Dit is dus vir sangers noodsaaklik om te beseef of daar wel 'n mark vir hulle musiek is, wie die mark is en wat die mark se behoeftes is (Nguyen, 2017; Wertz, 2019). Alhoewel daar tans geen inligting beskikbaar is oor die metodes wat sangers gebruik om te bepaal wie hulle teikenmarkte is nie, is dit volgens Palmatier en Sridhar (2021:17) noodsaaklik dat enige entiteit kennis moet inwin oor die mark wat hulle teiken sodat hulle daardie teikenmark doeltreffend kan bedien.

2.8.3 Tegnologie

Die bekendstelling van nuwe produkte of dienste speel toenemend 'n rol in sangers se volhoubaarheid en groei omrede dit verseker dat hulle relevant bly (Perkins, 2018). Met terugverwysing na die produk/diens faktor wat deel vorm van die missie van sangers, verander

tegnologie die manier hoe verbruikers die sangers se produkte koop. As gevolg van die konstante pas waarteen verbruikers se behoeftes verander, moet sangers voortdurend hulle strategieë aanpas om te verseker dat hulle op 'n volgehoue grondslag hulle produkte en dienste aan verbruikers kan beskikbaar stel (Habas, 2019). Sangers moet gevolglik strategies dink in terme van die mees effektiewe wyses waarop hulle musiek en hulle sekondêre produkte bekend gestel kan word (Ness, 2018). Strategiese denke in terme van tegnologie as deel van sangers se missies handel nie noodwendig oor die impak wat tegnologiese veranderings op hulle volhoubaarheid en groei het nie, maar handel eerder oor die wyses waarop hulle effektiewe bemarkingstrategieë aanwend om hul verkope te verhoog (Ehlers & Lazenby, 2019:69).

2.8.4 Oorlewing, groei en winsgewendheid

Die oorlewing, groei en winsgewendheid van sangers behels strategiese denke en planne om vir langer as vyf jaar in die Afrikaanse musiekindustrie te kan funksioneer (Speights, 2017). Cloete (2018) lig uit dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie 'n bepaalde "rakleef tydperk" het, wat die spreekwoordelike woord in die industrie is vir volhoubaarheid en groei, en verwys spesifiek na die tydperk wat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie oorleef en relevant bly. Sangers maak grotendeels gebruik van die vrystelling van enkelsnitte ("singles") om relevant te bly en die mark se terugvoer op hulle musiek te evalueer. Volgens Robley (2020) volg sangers in hierdie verband 'n lae-koste strategie omrede dit vir sangers goedkoper is om een enkele snit te vervaardig en beskikbaar te stel op aanlyn stromings- en digitale musiek platforms, eerder as om volledige kompakte diskette met tussen 10 tot 15 snitte te vervaardig. Voorts is Robley (2020) van mening dat al die produksiekostes (vervaardiging, verspreiding, bemarking) wat betrokke is by die vervaardiging en verkoop van kompakte diskette geweldig hoog is, en daarom moet sangers soveel meer daarvan verkoop voordat dit werklik 'n bydrae lewer tot sangers se volhoubaarheid en groei. Sangers wat enkelsnitte vervaardig en beskikbaar stel bespaar nie alleen kostes nie, maar verseker ook dat hulle relevant bly op grond van die inligting rakende verbruikers se veranderende behoeftes (Gomori, 2019).

2.8.5 Openbare beeld

In terme van sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie, moet sangers strategies ingestel wees op hoe hulle openbare beeld kan bydra tot 'n langer oorlewingstydperk in die Afrikaanse musiekindustrie (Everts *et al.*, 2021:4). 'n Openbare beeld word oor die algemeen beskou as die persepsie wat verbruikers van 'n sanger het, indien hulle daardie sanger se naam hoor of die sanger se naam lees (Gonzalez *et al.*, 2019:181). Sangers word dikwels beskou as die outeurs van hulle eie openbare beeld, of die persepsies wat verbruikers oor hulle het, en word meestal gevorm op grond van hul voorkoms, hulle uitsprake op publieke platforms

asook die ervarings en interaksies wat verbruikers met hulle het (Rachel, 2018). Volgens Lepine (2017), 'n musiekkonsultant vir onafhanklike sangers, word daar dikwels aangevoer dat sangers 'n bepaalde openbare beeld kommunikeer of uitstraal deur middel van 'n handelsmerk of unieke persona wat hulle laat uitstaan in die Afrikaanse musiekindustrie. Volgens Oberholzer (2016) is dit 'n algemene gebruik dat verskeie sangers in die Afrikaanse musiekindustrie gebruik maak van 'n persona of verhoognaam eerder as om hulle eie identiteit te gebruik. Prominente Afrikaanse sangers wat 'n persona of verhoognaam gebruik is onder andere Nianell, Appel en Elvis Blue. Daar is egter geen duidelike motiewe vir die gebruik van 'n persona of verhoognaam in betroubare literatuurbronne beskikbaar nie (Oberholzer, 2016).

Ndlovu (2019) merk op dat daar sterk aanduidings is dat een van die vernaamste oorsake van sommige sangers se sukkelende vermoë om in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei, 'n gebrekkige strategiese bestuursingesteldheid op 'n gunstige openbare beeld behels. Lamarco (2018) se bevinding is dat verbruikers nie sangers se produkte koop of in interaksie is met sangers waarvan hulle 'n negatiewe persepsie het nie. McMenemy (2019) sluit hierby aan en is dit eens dat sangers se loopbane in die Afrikaanse musiekindustrie al telkemale tot 'n einde gekom het as gevolg van 'n negatiewe openbare beeld of korporatiewe skandaal. Volgens Smale (2017) het veral beriggewing in koerante, tydskrifte en sosiale media 'n noemenswaardige invloed op 'n gunstige of ongunstige openbare beeld van sangers.

Terwyl die visie en missie van sangers 'n bydrae lewer tot sangers se volhoubaarheid en groei, is dit egter nie die enigste belangrike faktor waarop sangers strategies ingestel moet wees nie. Sangers funksioneer nie in isolasie nie en word beïnvloed deur die omgewing waarbinne hulle funksioneer, beide intern en ekstern (Gupta, 2018). Daarom is dit noodsaaklik vir sangers om, tesame met 'n visie en missie, ook oor 'n strategiese bestuursingesteldheid te beskik van die invloed wat die omgewing op hulle volhoubaarheid en groei het.

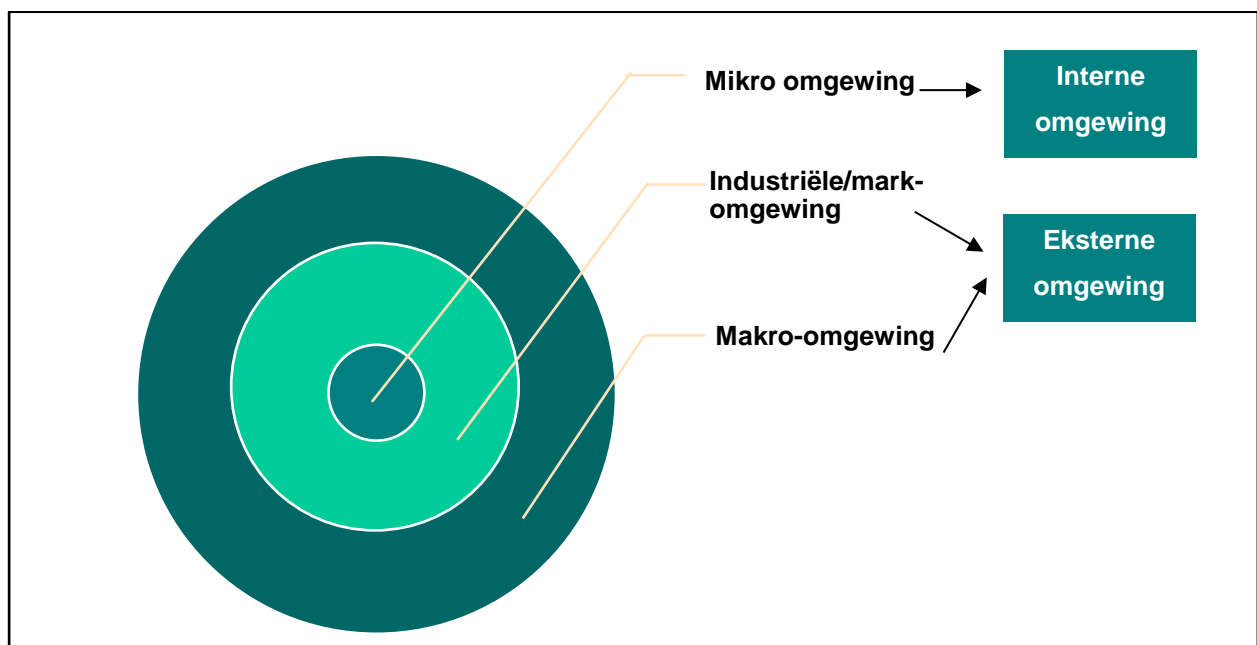
2.9 OMGEWINGSINGESTELDHEID

Die ontwikkeling van strategieë of die vermoë van sangers om strategies te dink is onderworpe aan hulle strategiese bestuursingesteldheid teenoor die positiewe en negatiewe invloede van die omgewings waarbinne hulle funksioneer (Dess *et al.*, 2021:41). Die omgewings waardeur sangers beïnvloed word, is hedendaags onseker en onbestendig, wat gevolglik veroorsaak dat sangers se taak al moeiliker word as hulle nie daadwerklike pogings aanwend om die invloede te bestuur wat beide 'n positiewe en negatiewe impak het op hulle volhoubaarheid en groei nie (Lillywhite, 2020). Sangers se omgewingsingesteldheid behels volgens Hill *et al.* (2021:42) dat hulle voortdurend bewus moet wees van die nuutste neigings en veranderings in die omgewings waarbinne hulle funksioneer, sodat hulle in staat kan wees om strategieë daarvolgens te ontwikkel

of aan te pas. Daarbenewens maak Strydom (2016:81) spesifiek melding dat sangers nie in staat sal wees om die ware sukses en impak van 'n strategie te geniet indien hulle nie oor breedvoerige inligting beskik van hulle interne en eksterne omgewings nie. Met terugverwysing na paragraaf 2.2 is dit veral tydens die uitbreiding van sangers se omgewingsbewustheid noodsaaklik dat hulle strategies dink oor die impak wat omgewingsveranderinge op hulle volhoubaarheid en groei het, omrede sodanige veranderinge daartoe kan lei dat sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie beïnvloed word.

Hans (2018:68) asook Rothaermel (2021:76) onderskei tussen interne omgewingsingesteldheid en eksterne omgewingsingesteldheid, wat gegrond is op die elemente in die verskillende besigheidsomgewings (Hellriegel *et al.*, 2017:135) (sien Figuur 2-4).

Figuur 2-4: Besigheidsomgewings



Bron: Aangepas uit Hellriegel *et al.* (2017:135).

Die interne besigheidsomgewing, ook bekend as die mikro-omgewing, bevat die elemente wat interne omgewingsingesteldheid bepaal. Hill *et al.* (2020:78) beskryf interne omgewingsingesteldheid as sangers se bewustheid van die elemente in hulle interne omgewings en die identifisering van bepaalde faktore waarvoor hulle volle beheer het. Op grond van Sereeco en Maseko (2020:31) se mening sluit die interne omgewingsbewustheid faktore in soos sangers se eie vermoëns, bevoegdheide, vaardighede, hulpbronne, kennis, bates, finansiële en bemerkingskennis asook hulle handelsmerke. In teenstelling hiermee behels eksterne omgewingsingesteldheid sangers se bewustheid oor die elemente in die eksterne omgewing en die identifisering van die faktore wat hulle aktiwiteite en funksionering beïnvloed, maar waarvoor hulle beperkte of geen beheer het nie (Ibrahim & Harrison, 2020:642). Op grond van Sereeco en

Maseko (2020:34) se mening fokus eksterne omgewingsingesteldheid op faktore in die industriële/markomgewing en die makro-omgewing, soos die bedreiging van nuwe sangers wat die musiekindustrie betree, die mededingendheid in die musiekindustrie, asook veranderinge in die ekonomiese, tegnologiese en sosio-kulturele omgewings. Vervolgens word 'n gedetailleerde onderskeid getref tussen sangers se interne en eksterne omgewingsingesteldheid.

2.9.1 Interne omgewingsingesteldheid

Aangesien sangers se interne omgewingsingesteldheid verband hou met hulle bewustheid van faktore waarvoor hulle volle beheer het, is Varadarajan (2015:81) van mening dat sangers eers 'n deeglike interne omgewingsontleding moet doen sodat hulle sodanige bewustheid kan versterk. Die oorhoofse doel van 'n interne omgewingsontleding is om sangers in staat stel om faktore waarvoor hulle volle beheer het, te identifiseer en te ontleed om sodoende hulle eie sterkpunte en tekortkominge te identifiseer (Needle & Burns, 2019:298). Volgens Dess *et al.* (2021:43) word 'n sterkpunt beskou as enige hulpbron, vaardigheid of bevoegdheid wat as 'n voordeel beskou word in vergelyking met mededingers. Tekortkominge, aan die ander hand, is die tekort of gebrek aan hulpbronne, vermoëns, vaardighede en bevoegdhede wat as 'n nadeel beskou word in vergelyking met mededingers (Dess *et al.*, 2021:43).

Na aanleiding van Bush (2019) se mening moet sangers juis oor 'n interne omgewingsingesteldheid beskik, sodat hulle bewus is van hulle eie sterkpunte en tekortkominge wanneer hulle daarop fokus om hulle mededingende voordeel en volhoubaarheid in die musiekindustrie te vestig. Alhoewel daar volgens David en David (2017:190) in 'n besigheidskonteks verskeie faktore in die interne omgewing is wat oorweeg moet word tydens 'n interne omgewingsontleding, is sangers se hulpbronne die mees toepaslike interne omgewingsfaktore waarop hulle ingestel moet wees. Sangers se hulpbronne word vervolgens, op grond van die menings deur Dess *et al.* (2021:83), Hill *et al.* (2020:79) asook Ehlers en Lazenby (2019:155), gegroepeer as tasbare hulpbronne en nie-tasbare hulpbronne.

2.9.1.1 Tasbare hulpbronne

Tasbare hulpbronne neem fisiese vorms aan en word aangewend om bedrywighede te laat realiseer (David & David, 2017:191). In 'n besigheidskonteks sluit tasbare hulpbronne onder andere in grond, geboue, masjinerie, kontant, voorraad, voertuie, materiaal vir produksie en infrastruktuur (Schriber & Lowstedt, 2015:55). Tasbare hulpbronne vir sangers sluit tipies in musiektoerusting, klanksisteme, opname-ateljees, bestuurspanne, tegnisi en voertuie. Sangers se strategiese bestuursingesteldheid op tasbare hulpbronne behels dat hulle die strategiese waarde daarvan besef vir hulle eie volhoubaarheid en groei (Kamasak, 2017:256). Vanuit Schriber en Lowstedt (2015:56) se beskouing van 'n interne omgewingsingesteldheid kan afgelei

word dat hierdie tasbare hulpbronne nie noodwendig 'n voordeel of 'n nadeel vir sangers inhou nie, maar dat hulle eerder moet ondersoek instel en besluit of dit werklik 'n bydrae lewer tot hulle volhoubaarheid en groei. In sommige gevalle sou dit meer effektief wees om toegang tot hierdie hulpbronne te verkry deur middel van uitkontraktering, veral weens die hoë bedryfskoste verbonde daaraan om byvoorbeeld 'n opname-ateljee te besit en klanksisteme aan te koop.

2.9.1.2 Nie-tasbare hulpbronne

Nie-tasbare hulpbronne behels hulpbronne wat op 'n nie-fisiese wyse bydra tot die prestasie en sukses van 'n besigheid, en verskil van tasbare hulpbronne deurdat die toekoms waarde daarvan dikwels verhoog (Rothaermel, 2021:11). Schriber en Lowstedt (2015:56) dui aan dat nie-tasbare hulpbronne in besighede onder andere insluit handelsmerke, reputasie, patente, kopiereg, asook kliëntebasisse. In hierdie verband merk Siani (2020) op dat veral 'n ongunstige reputasie en onsuksesvolle pogings om 'n handelsmerk te vestig, dikwels die direkte oorsaak is dat sangers nie daarin slaag om oor die langtermyn volhoubaar te wees en te groei nie. Vanuit Siani (2020) se opmerking kan aangevoer word dat sangers se interne omgewingsingesteldheid verband hou met 'n ondersoek na die impak van nie-tasbare hulpbronne op hulle volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie. Die mees prominente nie-tasbare hulpbronne waarop sangers ingestel moet wees sluit in hulle eie bemarkingsbevoegdheid, unieke vaardighede en vermoëns, asook hulle finansiële kennis en bronne.

2.9.1.2.1 Bemarkingsbevoegdheid

Bemarkingsbevoegdheid behels die bekwaamheid om 'n produk of diens aan die mark bekend en beskikbaar te stel (Ray, 2018:174). Dit sluit in die vermoëns om produksie te bestuur, te bepaal waar daardie produkte verkoop sal word, teen watter prys dit verkoop sal word, watter promosie metodes gebruik moet word om verkope te verseker, asook die marknavorsing oor die nuutste neigings onder verbruikers (Hanssens & Pauwels, 2016:175). Volgens Letang (2019) is dit belangrik dat sangers vryheid moet kan geniet om hulle eie musiek te skep en te vervaardig, maar beklemtoon dat musiekprodukte nie op hulle eie kan bestaan nie en dat bemarking nodig is om kommersiële waarde aan sodanige musiekprodukte te heg. Sangers se strategiese bestuursingesteldheid op hulle eie bemarkingsvermoëns behels dat hulle in staat moet wees om hulle handelsmerke in die mark te vestig en hulle produkte te verkoop (McDonald, 2019a). Dit dui daarop dat hulle nie alleen moet fokus op die beeld wat hulle van hulleself in die mark wil vestig nie, maar ook die produkte wat hulle aan verbruikers bied, deur effektiewe verkoopspromosie en mededingende pryse teenoor hulle mededingers (Hill *et al.*, 2020:87).

2.9.1.2.2 Unieke vaardighede en eie vermoëns

Vaardighede is unieke vermoëns waarvoor sangers beskik wat ontwikkel deur doelbewuste pogings om komplekse aktiwiteite en werksfunksies te verrig (Doyle, 2020). Scott (2014:5) is van mening dat vaardighede net uniek is vir sangers indien hulle direkte mededingers nie oor soortgelyke vaardighede beskik nie. In die konteks van sangers sluit unieke vaardighede byvoorbeeld in om musiek te skryf wat slegs by hulle eie handelsmerk pas, om instrumente te kan bespeel wat 'n daadwerklike positiewe impak het op die produkte en dienste wat hulle lewer, om oor skaars besigheidskennis te beskik, en om selfs hulle eie opnames en vervaardiging te behartig (Inan & Bititci, 2015:314). Op grond van Parida (2016:3) se beskouing van 'n interne omgewingsontleding kan geargumenteer word dat sangers se strategiese bestuursingesteldheid op unieke vaardighede verband hou met hulle strategiese denke oor die vaardighede wat daadwerklike voordele vir hulle inhou in vergelyking met hulle mededingers.

2.9.1.2.3 Finansiële kennis en bronne

Volgens Jay (2019) is weinig sangers finansiële kundiges en funksioneer hulle dikwels sonder enige toekomstige finansiële planne. Dit gebeur somtyds dat sangers die persepsie van sukses het en dit ook weerspieël, terwyl hulle, weens lae inkomste en hoë operasionele uitgawes, nie daadwerklik finansiële groei en vooruitgang beleef nie (Weil, 2018). Alhoewel daar tans nie geldige inligting in literatuurbronne is rakende die bronne waaruit sangers die meeste van hulle inkomste verdien nie, is daar, op grond van die navorser se ervaring in die Afrikaanse musiekindustrie, aanduidings dat musiekvertonings 'n groter bydrae lewer tot sangers se inkomste as die verkoop van hulle musiek op kompakte diskette en aanlynplatforms. Industriekenners beveel egter aan dat sangers strategies ingestel behoort te wees op die grootste bron van hulle inkomste, en dat hulle moet vasstel hoe hulle daardie bronne van inkomste kan uitbrei om hulle volhoubaarheid, groei en mededingende finansiële posisie te vestig.

2.9.2 Eksterne omgewingsingesteldheid

Sangers se eksterne omgewingsingesteldheid hou verband met hulle bewustheid van die faktore waarvoor hulle gedeeltelike of geen beheer het nie (Needles & Burns, 2019:59). Volgens Hellriegel *et al.* (2017:13) moet die eksterne omgewing deurlopend gemonitor word om veranderings te identifiseer wat volhoubaarheid en groei positief of negatief kan beïnvloed. Dess *et al.* (2021:43) se mening dui voorts daarop dat sangers oor die vermoë moet beskik om 'n ontleding van hulle eksterne omgewing uit te voer, sodat hulle die industrie waarbinne hulle funksioneer kan verstaan en ook 'n sterker bewustheid ontwikkel oor potensiële geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing. Ehlers en Lazenby (2019:108) asook Hill *et al.* (2020:42) beskryf geleenthede as onbenutte situasies wat aangewend kan word om 'n mededingende voordeel te vestig en

volhoubaarheid en groei te verseker. Vir Afrikaanse sangers sal geleenthede tipies tegnologiese ontwikkeling in musiekproduksie wees. Daarteenoor is bedreigings ongunstige situasies wat nie noodwendig beheer kan word nie, maar die impak daarvan op volhoubaarheid en groei kan deur effektiewe bestuur verminder of selfs vermy word (Ehlers & Lazenby, 2019:108; Hill *et al.*, 2020:42). Vir Afrikaanse sangers sal bedreigings tipies kliënte se musiekvoorkeure, ekonomiese toestande en tegnologiese veranderings behels.

Vanuit Rothaermel (2021:81) se beskouing kan dit afgelei word dat sangers se volhoubaarheid en groei dikwels afhang van hulle eksterne omgewingsingesteldheid. Aangesien sangers onlosmaaklik verbind is tot die eksterne omgewing waardeur hulle beïnvloed word, is dit juis noodsaaklik dat hulle 'n sterk bewustheid moet hê van die faktore in die eksterne omgewing wat hulle beïnvloed (Hitt *et al.*, 2017:114). Volgens Al-Hawary en Al-Hamwan (2017:279) asook Khan *et al.* (2015:957) resorteer die faktore in die eksterne omgewing in twee sub-omgewings, naamlik die industriële/markomgewing en die makro-omgewing. Die intensiteit van mededinging in die industrie/mark word volgens Ehlers en Lazenby (2019:121) asook Dess *et al.* (2021:52) bepaal deur vyf mededingingsmagte, bekend as Porter se vyf magte. Hierdie magte, wat in die onderstaande paragrafe in meer besonderhede bespreek word, beïnvloed die winspotensiaal, volhoubaarheid en groei in 'n industrie, en sluit in die toetredingsgemak vir nuwe mededingers, die bedingingsmag van kliënte, die bedingingsmag van verskaffers, die bedreiging van substituuatprodukte, asook die algehele vlak van mededinging in die industrie. Die makro-omgewing is verder verwyderd vanaf die mikro-omgewing as die industriële omgewing (sien Figuur 2-4) en sluit faktore in soos die politieke klimaat, ekonomiese toestande, sosio-kulturele veranderings, tegnologiese veranderings, ekologiese veranderings, asook wetlike toestande.

Dess *et al.* (2021:41) en Hill *et al.* (2020:42) is van mening dat alhoewel al die faktore in die eksterne omgewing gewoonlik oorweeg word wanneer 'n eksterne ontleding uitgevoer word, al die faktore nie noodwendig op die konteks van die interne omgewing van toepassing is nie. In oënskou hiervan word daar vir die doel van hierdie studie slegs gefokus op die industriële/markomgewing en die makro-omgewings wat verband hou met Afrikaanse sangers se interne omgewings in die Afrikaanse musiekindustrie.

2.9.2.1 Industriële/markomgewing

In die literatuur word 'n industriële omgewing dikwels met 'n markomgewing verwar, hoofsaaklik omdat die faktore wat mededingendheid in beide omgewings bepaal, ooreenstem (Hill *et al.*, 2020:42). Die verskil tussen die omgewings is egter nie gegrond op die elemente nie, maar eerder die belanghebbers verbonde aan elkeen van die omgewings. Volgens Porter (1998:3) verwys 'n industrie na besighede of entiteite wat soortgelyke produkte en dienste beskikbaar stel, terwyl 'n

mark, volgens Mullins (2018:8), gerig is op die verbruikers van die produkte en dienste. Op grond van hierdie beskrywings is die fokus in 'n industrie gerig op besighede, terwyl die fokus in 'n mark gerig is op verbruikers. Aangesien hierdie studie fokus op Afrikaanse sangers in die Afrikaanse musiekindustrie en nie die verbruikers nie, word daar vervolgens na hierdie omgewing as die industriële omgewing verwys.

In 'n besigheidskonteks, volgens Hill *et al.* (2020:42), ontleed besighede die industriële omgewings waarin hulle funksioneer met die doel om nie slegs geleenthede en bedreigings te identifiseer nie, maar om ook vas te stel waarop hulle hul unieke vaardighede, vermoëns en hulpbronne moet fokus sodat hulle 'n mededingende voordeel in hulle industrieë kan verkry. Taha (2018:3) is voorts van mening dat industriële omgewingsontledings besighede in staat stel om hulle posisies in hulle industrieë te verstaan, in vergelyking met ander besighede wat soortgelyke produkte of dienste verskaf. Djordjevic *et al.* (2014:171) som die doel van 'n industriële omgewingsontleding in drie komponente op, wat eweneens van toepassing is op die Afrikaanse musiekindustrie (par. 2.9.2.1.1– 2.9.2.1.3).

2.9.2.1.1 Industriële aantreklikheid

Die vasstelling van die algehele aantreklikheid van die industrie is 'n noodsaaklike oorwegingskomponent vir sangers voordat hulle die Afrikaanse musiekindustrie betree. Die aantreklikheid van 'n industrie hang volgens Hill *et al.* (2020:43) af van die intensiteit van mededinging in die industrie (bedreigings) en die industrie se langtermyn groei potensiaal (geleenthede). Indien die intensiteit van mededinging in 'n industrie verhoog, lei dit tot 'n afname in die industrie se aantreklikheid, terwyl 'n verhoging in die langtermyn potensiële groei in 'n industrie die aantreklikheid van 'n industrie verhoog. Die aantreklikheid van 'n industrie bepaal uiteindelik die frekwensie van nuwe toetreders sowel as die volhoubaarheid en groei van besighede in 'n industrie (Dess *et al.*, 2021:52). Hill *et al.* (2020:44) is verder van mening dat 'n onaantreklike industrie nie noodwendig vermy moet word nie, maar dat dit juis betree moet word wanneer daar geleenthede is wat weens unieke vaardighede en vermoëns in die interne omgewing benut kan word. Alhoewel die Afrikaanse musiekindustrie volgens De Jager (2016) 'n moeilike industrie is om in te oorleef, bied hierdie industrie geleenthede vir nuwe en bestaande sangers met unieke vaardighede en vermoëns. Die verskeidenheid musiek in die industrie en verbruikersvoorkeure maak van die Afrikaanse musiekindustrie 'n mededingende, maar tog 'n aantreklike, industrie.

2.9.2.1.2 Kritiese suksesfaktore

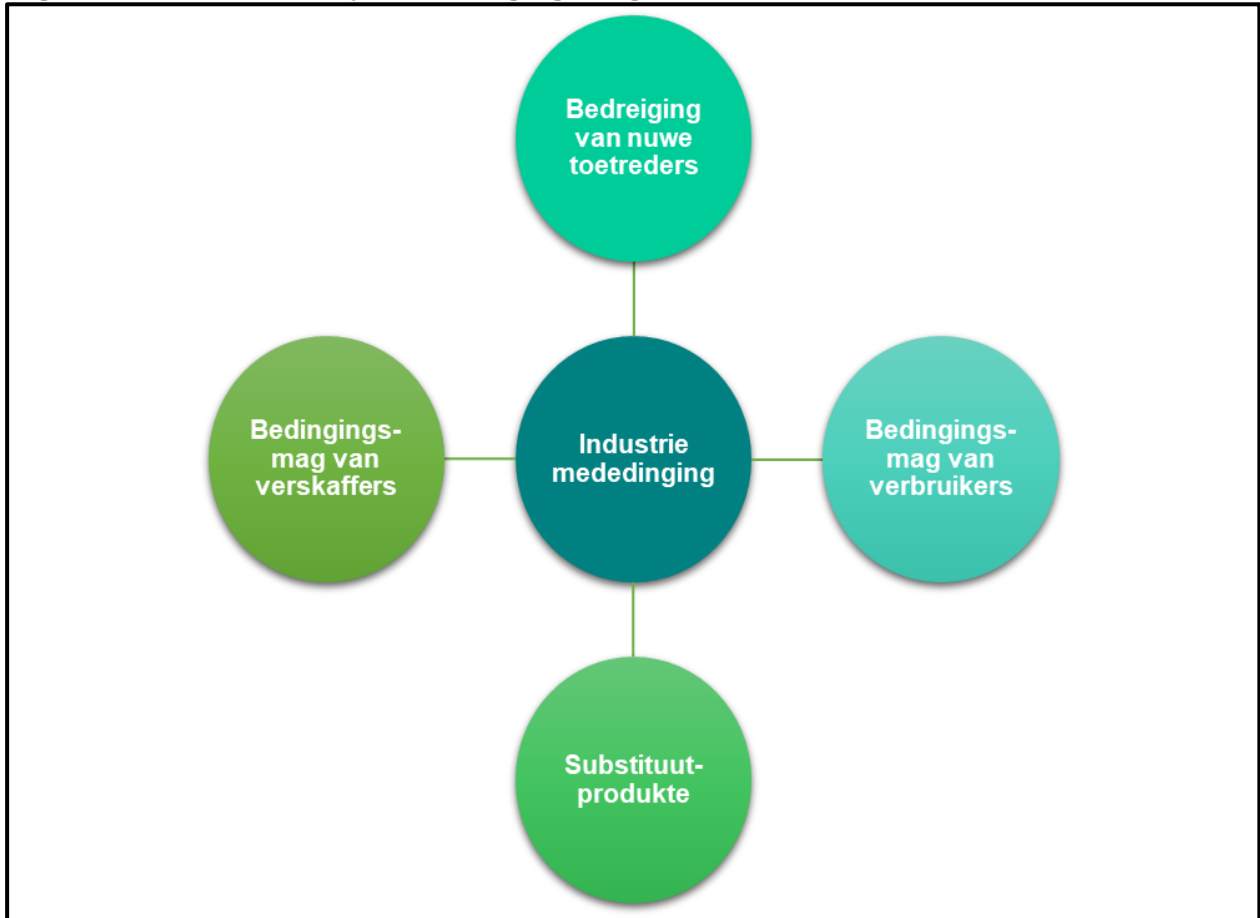
Kritiese suksesfaktore behels alle faktore wat deur verbruikers as waardevol beskou word en wat 'n besigheid in staat stel om in 'n industrie mee te ding (Henry, 2018:162). Volgens Presenza en

Sheehan (2017:41) bestaan daar geen standaard lys vir industriële kritiese suksesfaktore nie, en dat die kritiese suksesfaktore bepaal word deur die eienskappe van die betrokke industrie. De Jager (2016) is van mening dat sukses in die Afrikaanse musiekindustrie afhang van bepaalde kritiese suksesfaktore wat onder andere insluit die gebruik van tegnologie in vervaardiging en vrystelling van produkte, gevestigde handelsmerke, die vermoë van sangers om buigbaar te wees, goeie materiaal (liedjies), effektiewe bemerking (feeste, konserte, openbare betrekkinge) en netwerke.

2.9.2.1.3 Industriële faktore

Industriële faktore behels die faktore wat oorhoofs die funksionering, volhoubaarheid en groei in die industrie beïnvloed (Dess *et al.*, 2021:52). Volgens Ehlers en Lazenby (2019:120) is dit nodig om 'n industriële omgewingsontleding uit te voer om die faktore te identifiseer wat mededinging in 'n industrie beïnvloed. In hierdie opsig stel hulle voor dat die industrie ontleed moet word aan die hand van Porter se vyf mededingingsmagte (sien Figuur 2-5) om sodoende die intensiteit van mededinging, groei en oorlewing in die industrie bepaal (Ehlers & Lazenby, 2019:121). Hierdie mededingingsmagte, wat ook beskou word as industriële faktore, sluit in nuwe toetreders in die industrie, die bedingingsmag van verbruikers, die bedingingsmag van verskaffers, die bedreiging van substituuatprodukte, asook die vlak van mededinging tussen mededingers (David & David, 2017:230; Ehlers & Lazenby, 2019:121, Hitt *et al.*, 2017:55; Porter, 1998:36). Volgens Rothaermel (2021:84) kan hierdie magte gebruik word om enige industrie te ontleed en dat dit resultate sal oplewer wat eiesoortig is aan die spesifieke industrie waarin dit van toepassing gemaak word.

Figuur 2-5: Porter se vyf mededingingsmagte



Bron: Aangepas uit Hill *et al.* (2020:48-58) en Rothaermel (2021:75-82).

- Toetrede van nuwe sangers in die Afrikaanse musiekindustrie

Die aantreklikheid van die Afrikaanse musiekindustrie vir sangers hang af van die struikelblokke vir toetrede, oftewel hoe maklik of moeilik dit is om die industrie te betree (Hussein & Muchemi, 2019:18). Volgens Kaunyangi (2017:4) behels die struikelblokke vir toetrede die vlak van kundigheid en vaardighede wat nodig is om in die industrie te funksioneer, toegang tot hulpbronne, verspreidingskanale en netwerke. Die Afrikaanse musiekindustrie word beskou as 'n gespesialiseerde industrie omrede die volhoubaarheid en groei van sangers afhang van unieke bemarkingsvaardighede, bestuursvaardighede en investering (Tichborne, 2019). Tichborne (2019) verduidelik ook dat gevestigde platemaatskappy in sommige gevalle miljoene rande spandeer vanaf die ontdekking van 'n sanger tot en met die vestiging van 'n handelsmerk, die vervaardiging van produkte en die beskikbaarstelling van die finale produk aan die mark. Vir platemaatskappye om dit te kan doen, moet hulle toegang hê tot finansiële bronne en oor 'n uitgebreide verspreidingskanaal beskik met genoegsame netwerke, veral om musiek aanlyn te kan bemark en versprei. Voorts is netwerke in die industrie ook noodsaaklik om lewendige musiekvertonings te reël en musiek te bemark en te versprei (Hess, 2019). Die toetrede van nuwe sangers in die Afrikaanse musiekindustrie verminder die hoeveelheid bestebare

verbruikersinkomste wat beskikbaar is vir gevestigde sangers (De Jager, 2016). Dit is daarom veral vir gevestigde sangers in die Afrikaanse musiekindustrie noodsaaklik om oor 'n eksterne omgewingsingesteldheid van nuwe toetreders te beskik, sodat hulle in staat is om die bedreiging van nuwe toetreders op hulle volhoubaarheid en groei te minimaliseer (Hill *et al.*, 2020:44). Alhoewel daar reeds daarop gewys is dat die Afrikaanse musiekindustrie mededingend is, is daar tans geen beskikbare bronne wat aandui of dit vir nuwe sangers maklik of moeilik is om tot die Afrikaanse musiekindustrie toe te tree nie. Die toename van nuwe toetreders in die Afrikaanse musiekindustrie dui wel daarop dat toetreders as maklik beskou word, terwyl dit egter moeilik is om in die industrie volhoubaar te wees en te groei.

- Bedingingsmag van verbruikers

Verbruikers is alle belanghebbers wat oor behoeftes na spesifieke produkte en dienste beskik met besteebare inkomste wat aangewend kan word om produkte aan te koop om hulle behoeftes te bevredig (Ehlers & Lazenby, 2019:124). Volgens Csathy (2020) is daar oorhoofs twee tipes verbruikers in die Afrikaanse musiekindustrie, naamlik korporatiewe verbruikers en individuele verbruikers. Korporatiewe verbruikers word beskou as die handelaars wat sangers se musiek in grootmaat koop, beide aanlyn en in harde kopie, om dit dan weer te verkoop (Csathy, 2020). Individuele verbruikers is huishoudings (musiekluisteraars) wat musiek aanlyn of in harde kopie aankoop, dikwels by korporatiewe verbruikers of direk vanaf sangers tydens musiekvertonings (Csathy, 2020).

Verbruikers is een van die belangrikste veranderlikes wat deur besighede in 'n industrie oorweeg moet word, aangesien geleentheid en bedreigings ontwikkel op grond van die hoeveelheid en tipe verbruikers, sowel as hulle voorkeure en behoeftes (Dess *et al.*, 2021:54). In die Afrikaanse musiekindustrie het verskeie geleentheid, op grond van verbruikersvoorkeure vir verskillende tipes Afrikaanse musiek, van rymklets (RAP-musiek) tot ballades, sedert 2010 ontstaan en gelei tot 'n toename in nuwe toetreders in die industrie (De Jager, 2016). Hierdie neiging het verbruikers se keuses verbreed en gevolglik aanleiding gegee tot 'n toename in die bedingingsmag van verbruikers, aangesien die aanbod in die mark verbreed het en sommige gevestigde sangers se verkope aansienlik gedaal het (De Jager, 2016).

- Substituutprodukte

Dess *et al.* (2021:55) definieer 'n substituutprodukt as enige produk of diens uit 'n ander industrie wat 'n soortgelyke funksie kan verrig as die produkte in 'n bestaande industrie of wat 'n soortgelyke behoefte bevredig. Substituutprodukte hou veral bedreigings in vir besighede wanneer dit vir verbruikers makliker of geriefliker is om eerder substituutprodukte te koop (Henry, 2018:68). Ehlers en Lazenby (2019:126) lig voorts drie aspekte uit wat oor die algemeen bepaal of

substituutprodukte 'n bedreiging inhou vir 'n besigheid, naamlik laer koste om oor te skakel na 'n substituutprodukt, laer pryse van substituutprodukte, en beter kwaliteit van substituutprodukte. Vir die Afrikaanse musiekindustrie sou substituutprodukte tipies verband hou met musiek uit ander musiekindustrieë, soos Amerikaanse en Europese musiekindustrieë. Aangesien daar geen aanduidings in die literatuur is dat die voorafgaande drie aspekte daartoe lei dat substituutprodukte enige bedreigings vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie inhou nie, is hierdie mededingingsmag nie 'n oorweging vir die strategiese bestuursingesteldheid van Afrikaanse sangers nie.

- Bedingingsmag van verskaffers

Verskaffers is enige individue of besighede wat rou materiaal, arbeid, hulpbronne of komponente voorsien wat benodig word om 'n produk te vervaardig of 'n diens aan verbruikers te lewer (Rothaermel, 2021:78). Verskaffers se bedingingsmag hou verband met die vermoëns waaroor hulle beskik om die kwaliteit, kwotas en pryse van hulle produkte in 'n industrie te reguleer. Verskaffers se bedingingsmag verhoog wanneer hulle oor 'n magsposisie beskik waar hulle die pryse van hulle produkte kan aanpas en dit nie maklik is vir verbruikers om van verskaffer te verander nie (Ehlers & Lazenby, 2019:124). In teenstelling hiermee verminder verskaffers se bedingingsmag wanneer daar vir verbruikers verskeie inset-substituutprodukte beskikbaar is en wanneer die koste om van verskaffers te verander laag is (Dess *et al.*, 2021:52). Verskaffers is 'n belangrike veranderlike wat in 'n industrie oorweeg moet word, aangesien veranderings in verskaffers se bedingingsmag lei tot die ontstaan van geleenthede en bedreigings (Djordjevic *et al.*, 2014:173). In die Afrikaanse musiekindustrie sluit verskaffers tipies in die liedjieskrywers, musiekvervaardigers en kunstenaarbestuurders. In die Afrikaanse musiekindustrie is daar 'n beperkte aantal liedjieskrywers en musiekvervaardigers wie se produkte en dienste, weens die kwaliteit daarvan, deur sangers gebruik word. Die bedingingsmag van hierdie verskaffers verhoog egter weens die noemenswaardige bydrae wat hulle in staat is om te lewer in sangers se volhoubaarheid en groei (Van Zyl, 2018). Die ooraanbod van kunstenaarbestuurders het egter tot gevolg dat hulle bedingingsmag laag is en daarom word hulle bedingingsmag nie beskou as 'n bedreiging vir sangers se volhoubaarheid en groei nie (Voogt, 2018).

2.9.2.2 Makro-omgewing

Besighede se makro-omgewings behels die faktore waaroor hulle weinig tot geen beheer het nie, maar wat 'n impak het op hoe hulle funksioneer, besluite neem, presteer en strategieë ontwikkel (Needles & Burns, 2019:58). Banahene *et al.* (2016:633) en Erasmus *et al.* (2019:136) lys die algemene makro-omgewingsfaktore as politieke toestande, ekonomiese klimaat, sosio-kulturele veranderings, tegnologiese veranderings, ekologiese veranderings en wetlike toestande. Volgens Sereeco en Maseko (2020:30) is hierdie faktore dinamies van aard en moet besighede

voortdurend bewus wees van die veranderings wat hierdie faktore tot gevolg het, sodat die geleentheid en bedreigings wat ontstaan geïdentifiseer kan word en die impak van hierdie faktore op besighede bepaal kan word. Alhoewel verskeie tegnieke, metodes en raamwerke in die literatuur bestaan om die faktore in die makro-omgewing te ontleed, beskou Ehlers en Lazenby (2019:111), Rothaermel (2021:67) en Sereeco en Maseko (2020:37) die PESTEL-raamwerk as die algemeenste metode wat besighede gebruik om die makro-omgewing te ontleed. Volgens Sereeco en Maseko (2020:30) is PESTEL 'n akroniem wat verwys na die faktore in die makro-omgewing, te wete politiek, ekonomie, sosio-kultureel, tegnologie, ekologies en wetlik ("legal").

Rothaermel (2021:67) beskou die PESTEL-raamwerk as 'n eenvoudige raamwerk wat as toonaangewer dien vir besighede om die makro-omgewingsfaktore te ondersoek, monitor en evalueer sodat hulle 'n dieper verstaan kan ontwikkel van die veranderings en impak van hierdie faktore. Na aanleiding hiervan sal sangers se strategiese bestuursingesteldheid op makro-omgewingsfaktore behels dat hulle geleentheid en bedreigings moet identifiseer deur die PESTEL-raamwerk aan te wend om 'n dieper begrip te hê van hoe makro-omgewingsfaktore hulle volhoubaarheid en groei beïnvloed.

2.9.2.2.1 Politieke toestande

Veranderings of invloede in terme van politiek behels hoe en tot watter mate 'n regering of politici deelneem in die funksionering van 'n industrie, en wat die impak daarvan is op besighede in 'n bepaalde industrie (Rothaermel, 2021:67). Politieke toestande wat besighede beïnvloed sluit tipies in regeringsbeleide, politieke stabiliteit of onstabiliteit, korrupsie, belastingswette, omgewingsreg, arbeidswetgewing, sowel as handelsanksies (Lazenby, 2018:119). Volgens Sereeco en Maseko (2020:41) vind politieke besluite en veranderings plaas op plaaslike, streek, nasionale sowel as internasionale vlak. Sodanige politieke toestande kan die sukses en volhoubaarheid en groei van besighede beide positief (geleentheid) of negatief (bedreigings) beïnvloed (Erasmus *et al.*, 2019:140). Daarom beveel Sereeco en Maseko (2020:42) aan dat besighede nie net voortdurend op hoogte moet bly van die nuutste besluite en toestande in die politieke omgewing nie, maar dat hulle ook gereeld aanpassings moet maak om of die geleentheid te benut of om die impak van die bedreiging te verminder op die besigheid se volhoubaarheid en groei. Daar bestaan tans nie genoegsame bewyse en betroubare literatuurbronne wat bevestig dat politiese toestande 'n effek het op die volhoubaarheid en groei van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie, en vervolgens is die politieke omgewing nie van toepassing op sangers in hierdie studie nie.

2.9.2.2.2 Ekonomiese invloed

Die ekonomiese klimaat hou verband met die faktore wat bepaal hoe 'n ekonomie presteer en funksioneer, sowel as die impak daarvan op die volhoubaarheid en groei van besighede (Sereeco & Maseko, 2020:135). Ekonomiese faktore sluit in, volgens Erasmus *et al.* (2020:143) onder andere die inflasiekoers, rentekoers, wisselkoers, ekonomiese groei, besteebare inkomste, werkloosheid, asook invoere en uitvoere op plaaslike, nasionale sowel as internasionale vlak. Volgens Needles en Burns (2019:60) is die ekonomiese omgewing 'n belangrike omgewing om in ag te neem omrede ekonomiese faktore die sukses en volhoubaarheid en groei van 'n besigheid direk kan beïnvloed, en daarom moet besighede in staat wees om ekonomiese onsekerheid oor die langtermyn te bestuur.

In die totale Suid-Afrikaanse musiekindustrie het die inkomste wat uit fisiese musiekprodukte gegeneer is vanaf Januarie 2020 tot Desember 2020 gedaal vanaf R64 877 831 tot R21 628 753 – 'n afname van 66.6% (RiSA, 2021). Hierdie inligting is aanduidend van die invloed van ekonomiese faktore op die besteebare inkomste van verbruikers ten opsigte van fisiese musiekprodukte wat, volgens Kannemeyer (2017), spruit vanuit 'n afname in die inkomste van alle belanghebbers in die Afrikaanse musiekindustrie, veral oor die laaste dekade. Sangers moet dus oor 'n strategiese bestuursingesteldheid van die ekonomiese invloed op hulle volhoubaarheid en groei beskik, sodat hulle doelgerigte besluite kan neem om die impak van ekonomiese bedreigings te verminder of te vermy en eweneens geleenthede weens ekonomiese toestande kan identifiseer en benut.

2.9.2.2.3 Sosio-kulturele veranderings

Die sosio-kulturele omgewing behels die demografiese eienskappe, norme, waardes, houdings, smaak en voorkeure van die groter populasie of gemeenskap waardeur 'n besigheid omring word (Ehlers & Lazenby, 2019:115). Faktore wat bestaan in die sosio-kulturele omgewing sluit volgens Erasmus *et al.* (2019:143) tipies in die koers waarteen 'n populasie groei, die reikwydte van ouderdom, hoe inkomste versprei is, leefstyl houdings en gewoontes, kulturele aspekte, asook gesondheidsbewustheid. Volgens Sharma en Singh (2015:21) is die sosio-kulturele omgewing 'n belangrike faktor om in aanmerking te neem tydens 'n eksterne omgewingsontleding, omrede dit 'n impak het op hoe besighede hulle verbruikers verstaan asook die sukses van strategieë wat deur besighede geïmplementeer word. Besighede moet veral die nuutste neigings en tendense in die sosio-kulturele omgewing ondersoek en verstaan sodat hulle in staat is om verbruikers se behoeftes op die beste manier te bevredig (Sereeco & Maseko, 2020:38) In die Afrikaanse musiekindustrie kan sangers se strategiese bestuursingesteldheid op die sosio-kulturele veranderings beskou word as hulle vermoë om op hoogte te bly van die nuutste neigings en

tendense wat verbruikers weens sosio-kulturele faktore beïnvloed, en dit tot voordeel gebruik van hulle volhoubaarheid en groei. Die verwysing na veranderings in verbruikersvoorkeure sedert 2010 (par. 2.9.2.2.2) volg uit veranderings in die sosio-ekonomiese omgewing. In die Afrikaanse musiekindustrie is dit daarom veral noodsaaklik dat sangers ingestel is op die veranderings wat deur sosio-ekonomiese faktore teweeg gebring word, sodat hulle in staat is om hulleself effektief in die industrie te posisioneer met die produkte en dienste wat hulle aan die mark bied.

2.9.2.2.4 Tegnologiese veranderings

Tegnologiese veranderings behels ontwikkelings in produksie, dienste en verspreidingskanale, asook alle aktiwiteite betrokke by navorsing en ontwikkeling wat besigheidsbesluite ten opsigte van kwaliteit en waarde beïnvloed (Erasmus *et al.*, 2019:140) Volgens Wilbrun en Wilburn (2018:25) is tegnologiese veranderings een van die belangrikste faktore wat besighede in ag moet neem tydens 'n eksterne omgewingsontleding, omrede die nuutste tegnologiese innoverings besighede in staat stel om beter te presteer deur beter produkte en dienste te lewer en sodat hulle effektief in 'n industrie kan meeding. Indien besighede nie op hoogte bly van die nuutste tegnologiese veranderings wat hulle funksionering beïnvloed nie, kan dit daartoe lei dat hulle mededingendheid in 'n industrie afneem en geleenthede vir volhoubaarheid en groei nie benut word nie (Sereeco & Maseko, 2020:39).

Van al die faktore in die makro-omgewing het tegnologiese veranderings die grootste invloed op die Afrikaanse musiekindustrie en die wyse waarop sangers hulle produkte en dienste aan die mark beskikbaar gestel het. Tegnologiese veranderings in die wyse waarop musiek oor die afgelope dekade aan verbruikers beskikbaar gestel word, het gelei tot die ontwikkeling van digitale platforms soos iTunes (<https://www.apple.com/za/itunes/>) en JOOX (<https://www.joox.co.za/joox-streaming-music-app/>), waar verbruikers musiek kan aankoop en aflaai. Alhoewel die inkomste in die Suid-Afrikaanse musiekindustrie uit die verkoop van fisiese musiekprodukte vanaf Januarie 2019 tot Desember 2019 gedaal het (par. 2.9.2.2.2) het die inkomste wat gegenereer is uit die verkoop van digitale musiekprodukte vir dieselfde tydperk met 29,47% toegeneem (RiSA, 2020). Afgesien van die tegnologiese veranderings in die wyse waarop verbruikers musiek aankoop, noem Sereeco en Maseko (2020:39) dat tegnologiese veranderings in die wyse waarop musiek vervaardig word die kwaliteit van produkte en vervaardigingstempo verhoog. Sangers moet dus in die besonder daarop ingestel wees om strategies te dink oor tegnologiese faktore wat hulle tot hulle voordeel kan gebruik, maar ook bedag wees op bedreigings soos die onwettige verkryging en tegnologiese smokkelary van musiek wat hulle langtermyn volhoubaarheid en groei kan beïnvloed (Rosenblatt, 2018).

2.9.2.2.5 Ekologiese veranderings

Ekologiese faktore hou verband met alle hulpbronne uit die natuurlike omgewing (Hellriegel *et al.*, 2017:135). Volgens De Beer (2018:21) word natuurlike hulpbronne as skaars hulpbronne beskou, omdat die beskikbaarheid daarvan afneem soos die vraag daarna toeneem. Benewens die insluiting van natuurlike hulpbronne in die ekologiese omgewing, is Erasmus *et al.* (2019:145) bykomend van mening dat faktore soos natuurlike rampe, geografiese ligging, klimaatverandering en besoedeling ook in die ekologiese omgewing ressorteer. Volgens Ehlers en Lazenby (2019:118) moet besighede ekologiese veranderings in ag neem, soos die afname in die beskikbaarheid van natuurlike hulpbronne en die omgewingsimpak van hulle bedrywighede. Aangesien daar tans geen aanduidings is dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei deur ekologiese faktore beïnvloed word nie, is ekologiese veranderings vir die doel van hierdie studie nie van toepassing op sangers nie.

2.9.2.2.6 Wetlike toestande

Die wetlike omgewing sluit alle wette in, wat verband hou met besighede of die konteks waarin hulle hul aktiwiteite verrig, soos verbruikerswette, wette in terme van gesondheid en veiligheid, kopiereg, patente en indiensnemingswette (Needle & Burns, 2019:61) Volgens Dess *et al.* (2021:45) is dit noodsaaklik vir besighede om op hoogte te bly van sodanige wetgewings en daaraan te voldoen omrede dit ten doel het om besigheidsaktiwiteite op 'n etiese wyse te laat plaasvind. 'n Verandering in wetgewing kan lei tot 'n verandering in die manier waarop 'n besigheid funksioneer en daarom is Pearce en Robinson (2014:49) dit eens dat wetlike toestande 'n impak het op die mededingendheid van besighede. In die Afrikaanse musiekindustrie is daar verskeie wetlike aspekte waarop sangers ingestel moet wees, soos:

- Kontrakte
- Kopiereg
- Patente
- Belasting
- Handelsmerkregistrasie

Na aanleiding van Sereeco en Maseko (2020:41) se beskouing van 'n bewustheid van die wetlike omgewing kan daar aangevoer word dat sangers ingestel moet wees op enige wetgewing wat 'n impak het op hoe besigheidsaktiwiteite in die Afrikaanse musiekindustrie uitgevoer word. Afrikaanse sangers moet veral ingestel wees op die wetgewing wat verband hou met die skryf en vervaardiging van musiek (liedjieskrywers, sangers, vervaardigers) en die besitreg van musiek waaruit 'n inkomste verdien word (Kiffness, 2020). In hierdie hoedanigheid moet sangers in die Afrikaanse musiekindustrie veral ingestel wees op die werking van wetlike regulerende instansies

soos die Suid-Afrikaanse Musiekregte-organisasie (SAMRO), RiSA (“Recording Industry of South Arica”), SAMPRA (“South African Music Perfomance Rights Association”) en CAPASSO (“Composers Authors & Publishers Association”). Hierdie instansies reguleer die verdeling en verspreiding van tantieme inkomste en regte waarop sangers, liedjieskrywers, vervaardigers en ander rolspelers geregtig is (Kiffness, 2020).

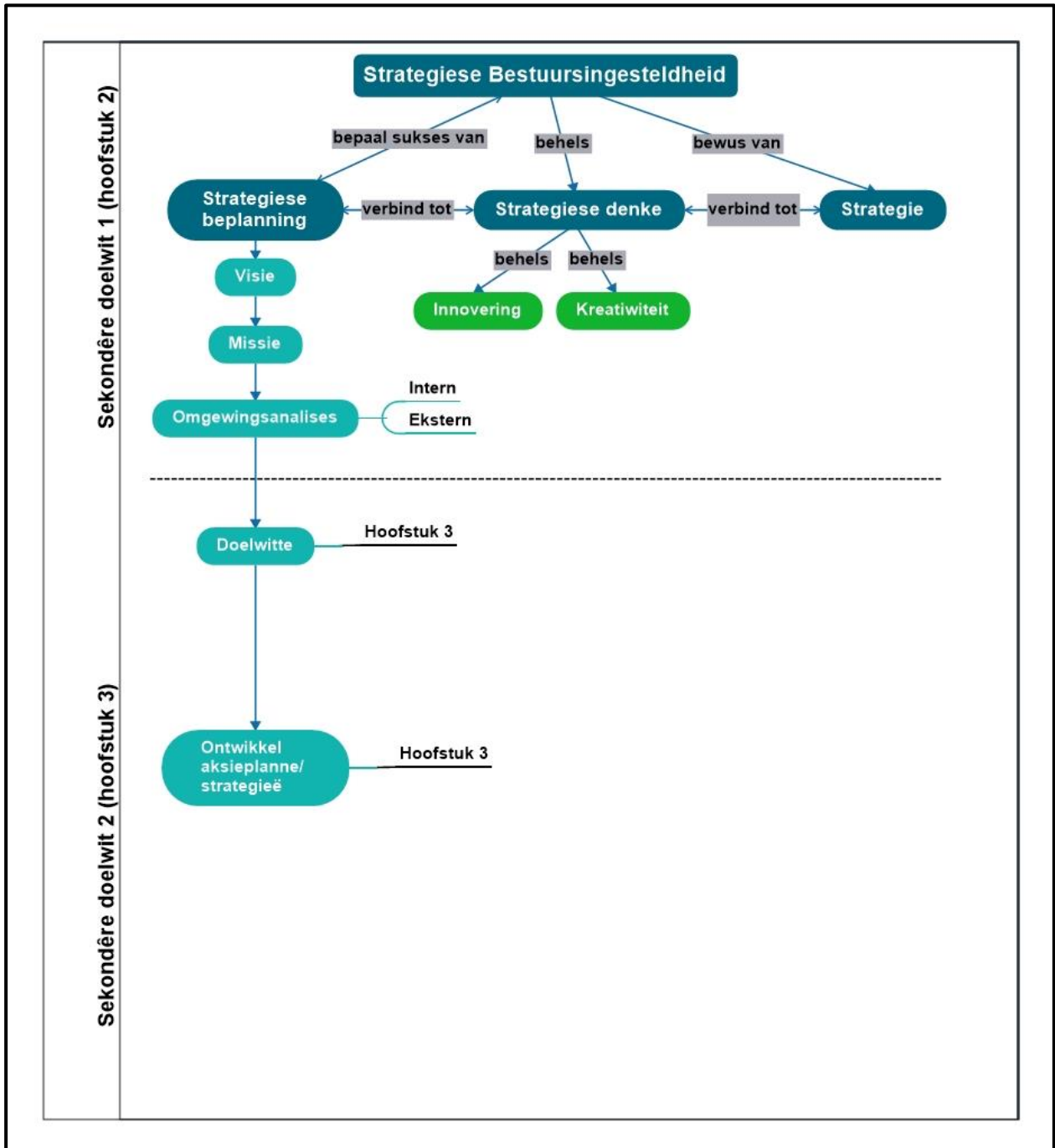
2.10 GEVOLGTREKKING

Hierdie hoofstuk het ten doel gehad om hierdie studie in die strategiese bestuursdissipline te begrond en ’n teoretiese konseptuele raamwerk te ontwikkel wat die res van die studie rig. Met hierdie doel voor oë bereik hierdie hoofstuk navorsingsdoelwit 1 van hierdie studie, naamlik die konseptualisering van die strategiese bestuursingesteldheid vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Vanuit hierdie konseptualisering volg dit dat strategiese bestuursingesteldheid, wat een van die kernelemente van hierdie studie is, die ingesteldheid (“mindset”) is wat verband hou met sangers se vermoë om strategies te dink oor aspekte wat hulle volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie beïnvloed. Voorts het dit ook aan die lig gekom dat, benewens strategiese denke, strategiese bestuursingesteldheid ook verbind is tot die konsepte strategie, en dat ’n strategiese bestuursingesteldheid noodsaaklik is vir suksesvolle strategie formulering (strategiese beplanning) (par. 2.2). In hierdie opsig het ’n ontleding van verskillende denkwyses oor die konsep strategie vervolgens gelei tot die ontwikkeling van ’n werkbare definisie van ’n strategie van toepassing op die konteks van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie (par. 2.3).

Die bespreking van die konsep strategiese denke het getoon dat dit by sangers verband hou met hulle vermoëns om kreatief en innoverend te dink oor hulle toekomsvisies en hulle in staat stel om alternatiewe handelswyses raak te sien en probleme op te los (par. 2.4). Aangesien strategiese denke (strategiese bestuursingesteldheid) fundamenteel is wanneer strategieë ontwikkel en geformuleer word (strategiese beplanning), is die gevolgtrekking gemaak dat die mate waartoe Afrikaanse sangers in staat is om hulle loopbane strategies te beplan, aanduidend is van hulle vermoë om strategies te dink (par. 2.4). Ten opsigte van strategiese beplanning is die gevolgtrekking gemaak dat sangers oor ’n visie en missie moet beskik en ook daarop ingestel wees om hulle interne en eksterne omgewings te ontleed. In terme van hulle interne omgewing het dit aan die lig gekom dat sangers strategies ingestel moet wees op hulle tasbare en nie-tasbare hulpbronne. In die eksterne omgewing is die gevolgtrekking gemaak dat substituuatprodukte en die bedingingsmag van verskaffers in die industriële omgewing, sowel as politieke toestande en ekologiese veranderings in die makro-omgewing, nie strategiese oorwegingsfaktore is wat ’n beduidende impak op Afrikaanse sangers se volhoubaarheid en groei in die industrie het nie. Die voorafgaande gevolgtrekkings vorm die basis van die teoretiese

konseptuele raamwerk wat in hierdie hoofstuk bespreek is en word in Figuur 2-6 grafies voorgestel.

Figuur 2-6: Basis konseptuele raamwerk



2.11 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n konseptuele raamwerk vir hierdie studie ontwikkel wat fokus op die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. In hierdie opsig wys die bespreking daarop dat 'n strategiese bestuursingesteldheid in wese die strategiese denke

is wat sangers gebruik om hulle loopbane strategies te beplan. Dit beteken dat sangers kreatief en innoverend moet wees wanneer hulle besluite oor hulle loopbane maak, en dat hulle bewus moet wees van alle interne en eksterne faktore wat hulle volhoubaarheid en groei in die industrie beïnvloed. In die volgende hoofstuk word gefokus op die bereiking van sekondêre doelwit 2, wat fokus op die generiese en alternatiewe strategieë wat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie implementeer om volhoubaar te wees en te groei.

HOOFSTUK 3

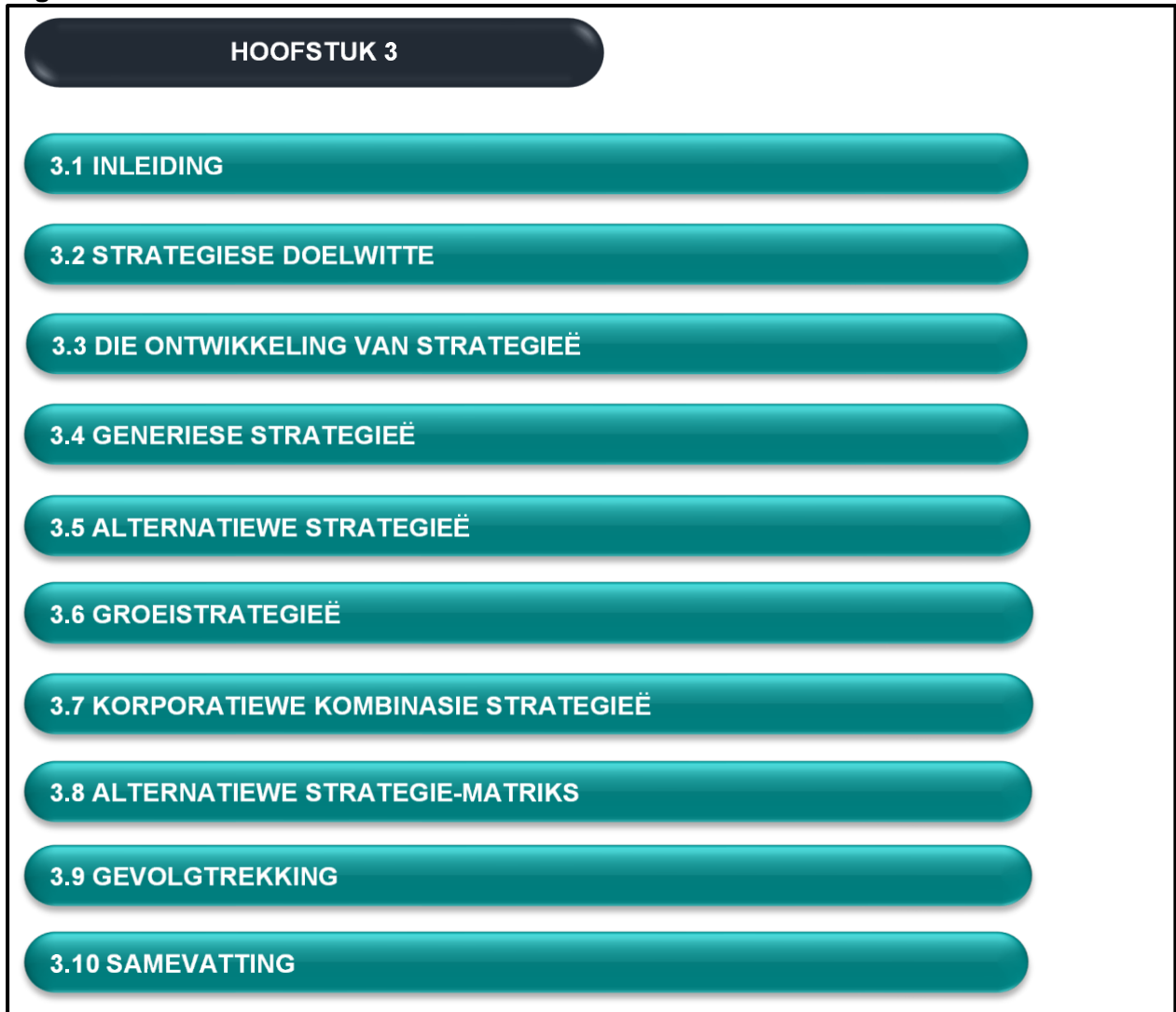
DIE ONTWIKKELING VAN STRATEGIESE DOELWITTE EN STRATEGIEË

3.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 is die wese van strategiese bestuursingesteldheid bespreek aan die hand van die drie konsepte wat op grond van verskeie navorsers se idees verband hou met strategiese bestuursingesteldheid, naamlik strategieë (par. 2.3), strategiese denke (par. 2.4) en die ontwikkeling en formulering van strategieë (par. 2.5). Die bespreking van die derde konsep wat verband hou met strategiese bestuursingesteldheid, waarna daar in Hoofstuk 2 verwys is as strategiese beplanning (par. 2.6), het getoon dat dit verskeie komponente omvat. Hierdie komponente, wat in fases uitgevoer word, sluit in die ontwikkeling van 'n visie, die ontwikkeling van 'n missie, 'n interne omgewingsingesteldheid en 'n eksterne omgewingsingesteldheid, wat dan in samehang gebruik word om strategiese doelwitte en strategieë te formuleer en te ontwikkel. Met die fokus in Hoofstuk 3 op die ontwikkeling van strategiese doelwitte en strategieë is hierdie hoofstuk 'n verlenging van die bespreking van die strategiese beplanningsproses in Hoofstuk 2 (sien Figuur 2-6 in par. 2.10).

Hierdie hoofstuk begin met die konseptualisering van strategiese doelwitte (par. 3.2) gevolg deur 'n bespreking van die ontwikkeling van strategieë (par. 3.3). Na aanleiding van hierdie bespreking word die onderskeie generiese strategieë (par. 3.4) uitgelig. Vervolgens word alternatiewe strategieë ontleed (par. 3.5) en onderverdeel in groeistrategieë (par. 3.6) en korporatiewe kombinasie strategieë (par. 3.7). Laastens word 'n alternatiewe strategieë matriks (par. 3.8) uiteengesit. Figuur 3-1 bied 'n verkorte raamwerk van die hoof gedeeltes wat in hierdie hoofstuk aangespreek gaan word.

Figuur 3-1: Verkorte raamwerk van Hoofstuk 3



Bron: Navorsers se eie samestelling.

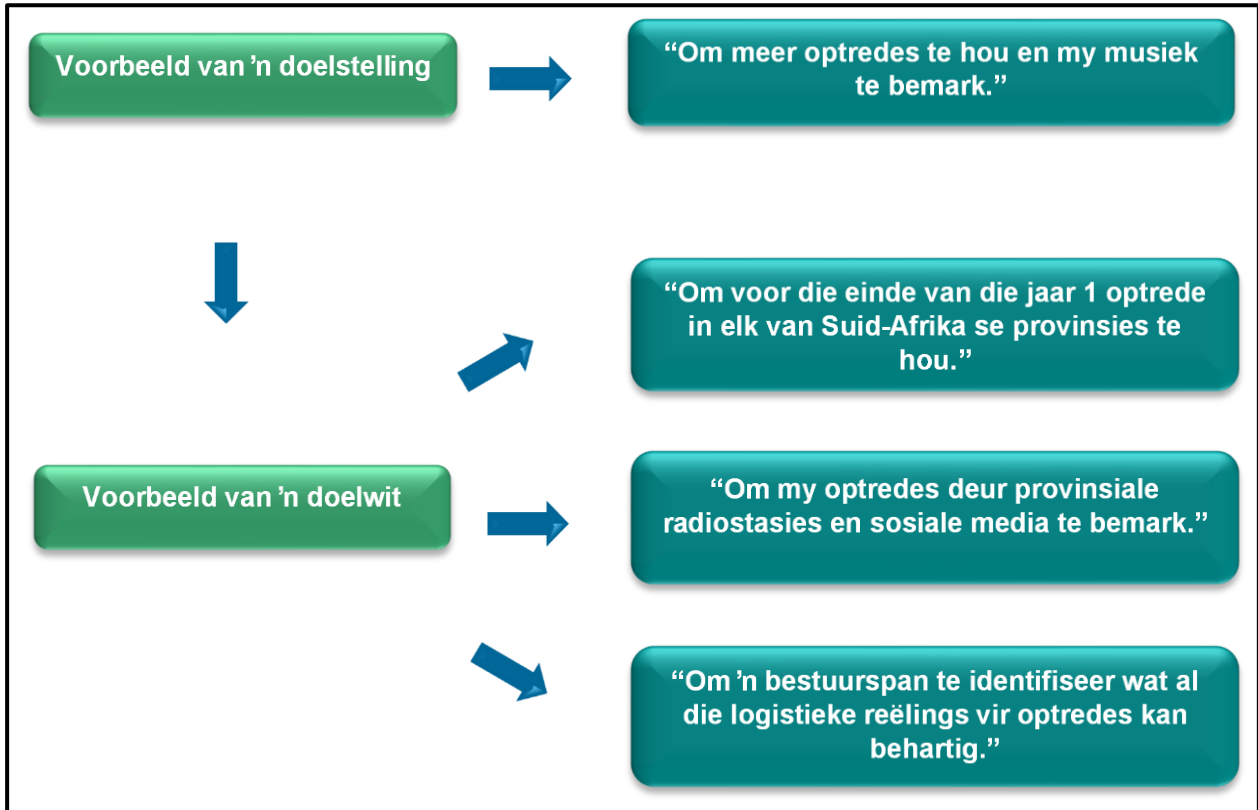
3.2 STRATEGIESE DOELWITTE

Namate bepaalde strategiese beplanningskomponente uitgevoer is, kan strategiese doelwitte ontwikkel word (Hofstrand, 2016:2; Tunnicliffe *et al.*, 2020:2). Doelwitte beskryf die spesifieke aksies en meetbare stappe wat uitgevoer word om 'n verlangde uitkoms te bereik (Bugwande en Ungerer, 2019:161) en verg 'n ingesteldheid, aksie, inspanning en gerigtheid vir die suksesvolle bereiking daarvan (Pinkow & Iversen, 2020:2).

In literatuur word daar oor die algemeen 'n onderskeid getref tussen die konsepte doelstellings en doelwitte (Kehr, 2019:110; Pepe, 2020:3). Doelstellings word beskryf as die langtermyn, oorhoofse, algemene uitkomst wat 'n besigheid of 'n individu poog om te bereik (Bardach *et al.*, 2020:1198). Doelwitte, aan die ander hand, is volgens Senko en Dawson (2017:576), meer spesifiek en korttermyn van aard wat geformuleer word om die oorhoofse verlangde uitkomst

(doelstellings) te bereik. Dit maak dus sin dat doelstellings eerste ontwikkel word en dan in meer spesifieke doelwitte verdeel word om die doelstellings te bereik (Bardach *et al.*, 2020:1198). Ter illustrasie word die verband tussen doelstellings en doelwitte in Figuur 3-2 hieronder uitgebeeld.

Figuur 3-2: Doelstellings en doelwitte vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie



Bron: Navorser se eie samestelling.

Tang (2018:3) is egter van mening dat alhoewel doelstellings oor die algemeen gekoppel word aan die langtermyn en doelwitte gekoppel word aan die korttermyn, daar in strategiese bestuur eerder 'n onderskeid getref word tussen strategiese, funksionele en operasionele doelwitte. Strategiese doelwitte is langtermyn doelwitte (ten minste vyf jaar) wat as riglyne gebruik word om strategieë te ontwikkel (Tang, 2018:3). In 'n besigheidskonteks vind die strategiese doelwitte dan in die verskillende hiërargiese vlakke van 'n besigheid neerslag in die vorm van funksionele doelwitte (oor die algemeen een tot vyf jaar) en operasionele doelwitte (normaalweg een jaar) (Hellriegel *et al.*, 2017:176). Weens die fokus van hierdie studie op die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, sal daar vir die doel van hierdie studie na sangers se strategiese doelwitte verwys word as die verlangde stand van sake wat hul poog om op 'n stadium in die toekoms te bereik en waartoe hulle hulself verbind.

3.2.1 Die waarde van strategiese doelwitte vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie

Die stel van strategiese doelwitte is volgens Giol (2018:104) 'n waardevolle noodsaaklikheid vir enige sanger wat daarop gerig is om 'n professionele loopbaan in 'n musiekindustrie te volg. Lewis (2018), Elliott (2018) en Castrillon (2020) argumenteer dat daar wesenlike verskille opgemerk kan word in die sukses van sangers wat vir hulself strategiese doelwitte ontwikkel en dit bereik, teenoor sangers wat doelloos in die Afrikaanse musiekindustrie funksioneer. Giol (2018:104) is verder van mening dat dubbelsinnige en vae strategiese doelwitte lei tot ongestruktureerde pogings om die doelwitte te bereik. Om hierby aan te sluit, beskou Gee (2019) en Mcguire (2019) die stel van duidelik gedefinieerde strategiese doelwitte en die produktiewe aanwending van sangers se hulpbronne om die doelwitte te bereik, as een van die sleutels tot sangers se volhoubaarheid en groei in die musiekindustrie (Cornett, 2019:181; Giol, 2018:104; Norton, 2019:5; Rink *et al.*, 2017:214; Tang, 2018:3).

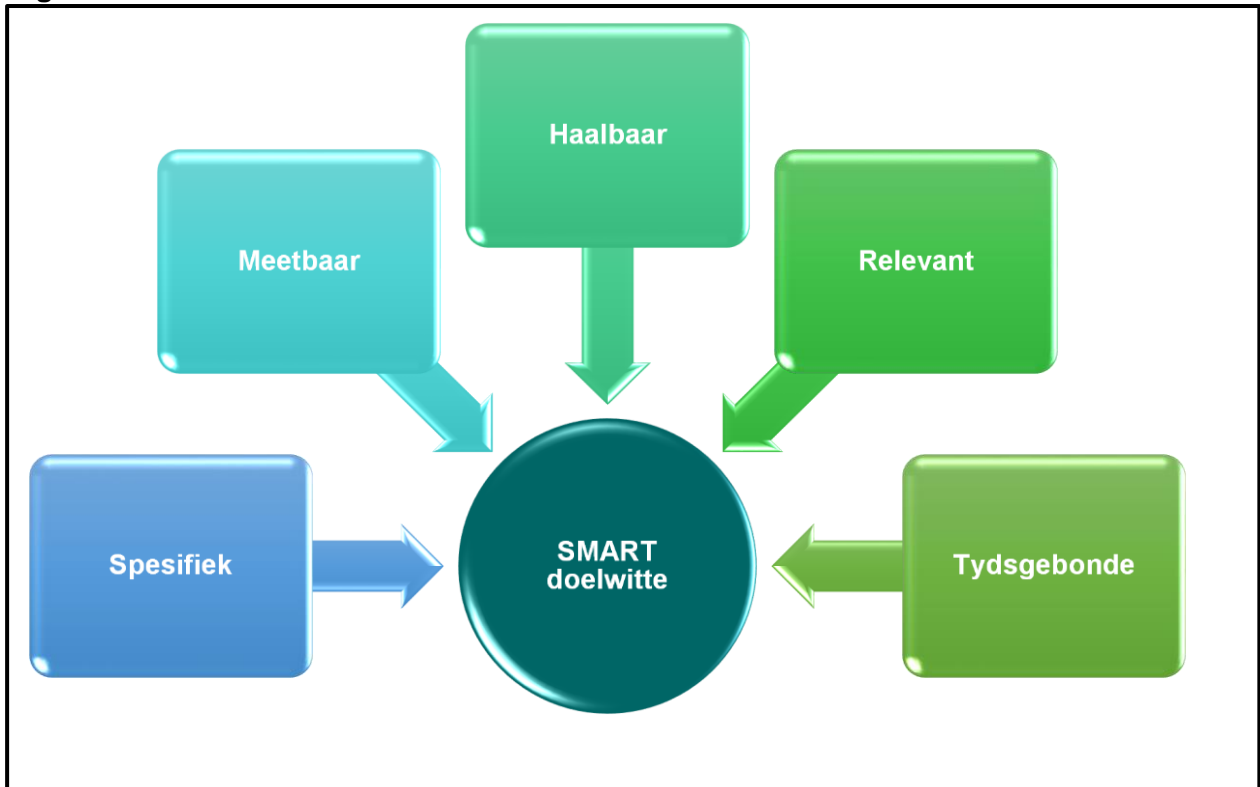
Hierbenewens het strategiese doelwitte ook evalueringswaarde, aangesien aksies en prestasies teen die doelwitte gemeet kan word om vas te stel of die doelwitte bereik is en of bepaalde aanpassings gemaak moet word om te verseker dat die doelwitte suksesvol bereik word (Cornett, 2019:183). Indien sangers, volgens Giol (2018:104), na verskeie pogings steeds onbevredigende sukses ervaar, is dit deurgaans aanduidend van die gebrek aan strategiese doelwitte of dubbelsinnige en vae doelwitte. Dit is daarom noodsaaklik dat strategiese doelwitte sinvol ontwikkel en nagestreef word om by te dra tot volhoubaarheid en groei (Basco, 2017:30; Moore, 2020; Schippers *et al.*, 2020:2).

3.2.2 Die ontwikkeling van strategiese doelwitte

Strategiese doelwitte word nie in isolasie ontwikkel nie, maar is volgens Hathorn (2018) en Hofstrand (2016:2) verbind tot 'n sanger se visie, missie en omgewingsingesteldheid (soos gevind in Hoofstuk 2). Volgens Chibili (2019:21) verskaf die visie en missie in kombinasie 'n breë, oorhoofse beeld van die strategiese rigting. Tunncliffe *et al.* (2020:3) argumenteer egter dat visie- en missiestellings min waarde het as dit nie in doelwitte neerslag vind nie. Op grond van Giol (2018:104) se mening is dit noodsaaklik dat sangers doelwitte ontwikkel wat spesifiek, meetbaar, bereikbaar, relevant en tydsgebonde is. In die literatuur word daar na hierdie strategiese doelwitte verwys as SMART-doelwitte.

Volgens Hellriegel *et al.* (2017:177) is SMART 'n akroniem wat afgelei is uit die Engelse verwysing na die ontwikkeling van doelwitte ("specific, measurable, attainable, relevant, time bound"). SMART (sien Figuur 3-3) word dus beskou as die meganisme wat gebruik moet word om betekenisvolle strategiese doelwitte te ontwikkel en te evalueer.

Figuur 3-3: SMART-doelwitte



Bron: Aangepas uit Giol (2018:105).

3.2.2.1 Die spesifieke aard van strategiese doelwitte

Wanneer strategiese doelwitte ontwikkel word, moet dit so spesifiek as moontlik gedoen word (Giol, 2018:104). Volgens Giol (2018:105) is 'n strategiese doelwit spesifiek wanneer dit bepaalde kenmerkende eienskappe bevat wat maak dat die strategiese doelwitte nie vaag of oop is vir interpretasie deur enige iemand wat dit lees nie. Hierdie kenmerkende eienskappe sluit onder andere inligting in soos wat bereik moet word en deur wie dit bereik moet word. Op grond van Giol (2018:105) se lys van bepaalde kerneienskappe wat die spesifieke aard van strategiese doelwitte bevorder, moet sangers verseker dat hulle strategiese doelwitte aandui wie verantwoordelik is vir die bereiking van die doelwitte en wat hulle wil bereik. Vervolgens moet sangers oortuig wees van hulle gereedheid om wel die strategiese doelwitte te bereik, wanneer die doelwit bereik is of nie, en of daar enige alternatiewe opsies is vir die bereiking van 'n doelwit. Bexelius *et al.* (2018:853) verklaar verder dat hoe meer spesifiek sangers se doelwitte ontwikkel word, hoe groter is die kans dat daardie doelwit suksesvol bereik word.

3.2.2.2 Die meetbaarheid van strategiese doelwitte

Die strategiese doelwitte wat deur sangers opgestel word, moet aandui hoe die bereiking daarvan vorder of aandui wanneer die doelwit suksesvol bereik is (Norton, 2019:7). Volgens Giol (2018:106) moet sodanige aanduiding gestandaardiseerd en eenvoudig wees, sodat enige

persoon dieselfde resultaat kan verkry indien hulle wil bepaal of die doelwit bereik is of nie. Voorts is Bexelius *et al.* (2018:853) dit eens dat 'n doelwit meetbaar is as dit kwantifiseerbaar is in terme van 'n bepaalde maatstaf, byvoorbeeld hoeveelheid, koste en tyd. Op grond van Giol (2018:106) se mening kan sangers bepaal of hul doelwitte wel meetbaar is deur die beantwoording van vrae soos: "Hoeveel geld gaan die sanger hieruit verdien? Hoeveel kaartjies moet verkoop word om 'n gelykbreekpunt tussen kostes en inkomste te bereik? Hoeveel konserte moet gehou word?"

3.2.2.3 Die haalbaarheid van strategiese doelwitte

Haalbaarheid verwys na die realistiese bereikbaarheid van strategiese doelwitte met beskikbare kapasiteit en hulpbronne (Giol, 2018:104). Cornett (2019:184) is van mening dat sangers moet bepaal of hul oor die vermoë en dryfkrag beskik om die doelwitte te bereik. Op grond van Giol (2018:107) se mening word die haalbaarheid van strategiese doelwitte ook bepaal deur hulle kennis van die industrie, die tyd wat aan die bereiking van die doelwitte gekoppel word, en aspekte soos beskikbare finansies en netwerke.

3.2.2.4 Die relevantheid van strategiese doelwitte

Die bereiking van 'n strategiese doelwit moet 'n impak hê op die bereiking van 'n groter, algemene doel (Norton, 2019:7). Giol (2018:107) is van mening dat sangers moet besin oor die belangrikheid van 'n spesifieke doelwit en hoe dit kan bydra tot hul volhoubaarheid en groei. Hiermee saam word strategiese doelwitte ook beskou as relevant indien dit waarde toevoeg tot sangers se oorhoofse strategiese rigting (Norton, 2019:7).

3.2.2.5 Die tydsgebondenheid van strategiese doelwitte

Strategiese doelwitte het 'n duidelike begin- en einddatum (Patterson, 2020:4). Volgens Cornett (2019:182) motiveer 'n einddatum sangers om op die belangrikste aktiwiteite en faktore te fokus wanneer hul daartoe werk om die doelwitte te bereik. Die tydsduur vir die bereiking van die doelwitte moet realisties wees en duidelik in die doelwitstellings neerslag vind (Patterson, 2020:4). Om gehoor te gee aan die tydsgebondenheid van strategiese doelwitte kan sangers vrae vra soos: "Wanneer moet die optredes plaasvind? Hoe lank gaan die repetisie duur? Tot wanneer en hoe lank moet ek voorberei voor optredes?" (Giol, 2018:108).

Alhoewel die ontwikkeling van betekenisvolle doelwitte in strategiese beplanning belangrik is, kan daardie doelwitte nie bereik word as daar nie planne van aksie is wat aandui hoe die strategiese doelwitte bereik moet word nie (Pepe, 2020:3). Hierdie aksieplanne verwys na al die strategieë wat ontwikkel en aangewend word om die strategiese doelwitte te bereik (Ehlers & Lazenby, 2019:167; Hellriegel *et al.*, 2017:176; Hofstrand, 2016:1).

3.3 DIE ONTWIKKELING VAN STRATEGIEË

In Hoofstuk 2 (par. 2.3) is die gevolgtrekking gemaak dat strategieë vir die doel van hierdie studie die aksieplanne is wat deur sangers ontwikkel en implementeer word om hulle strategiese doelwitte te bereik. Hierdie aksieplanne fokus op suksesvolle mededinging, die wyse waarop winste en bedrywighede oor die langtermyn kan groei, en hoe bevoegdhede en vaardighede ontwikkel kan word. Tighe (2019:6) argumenteer dat strategieë die patrone of herhaling van besluite is wat gemaak word om presies aan te dui hoe die strategiese doelwitte bereik moet word. Hierdie patrone of besluite dra gevolglik by tot die vestiging van 'n mededingende voordeel en die moontlike versekering van volhoubaarheid en groei (Rothauer, 2018:4).

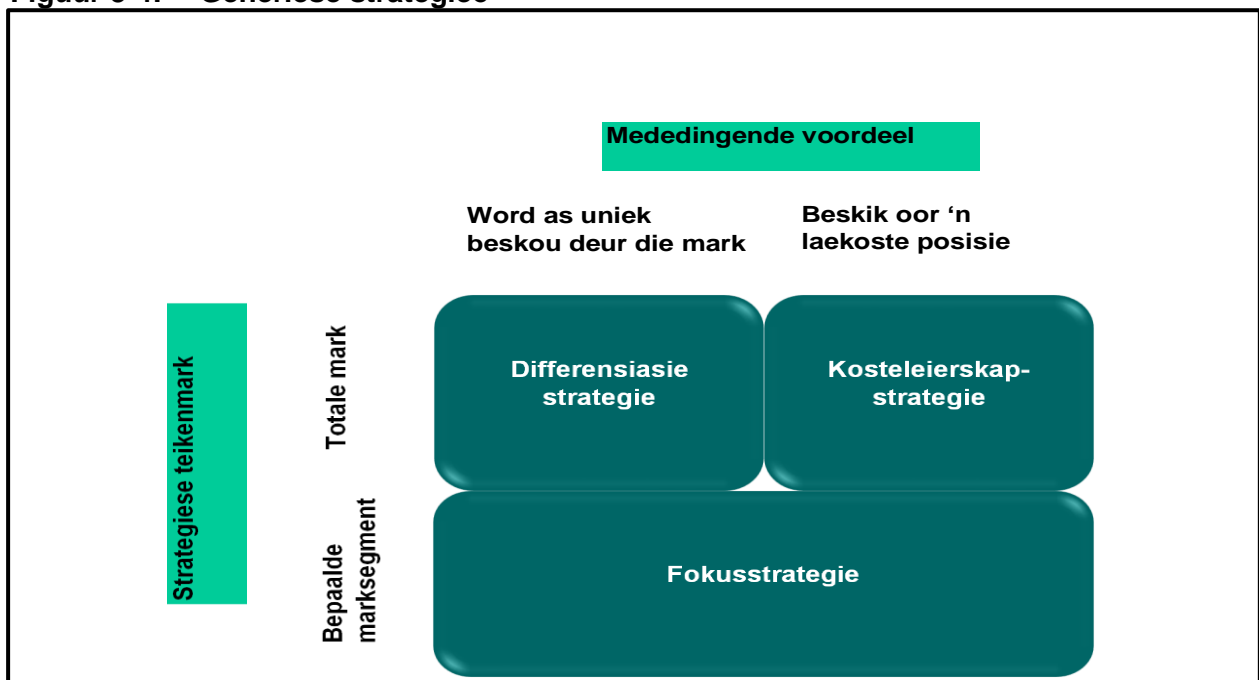
Op grond van Ehlers en Lazenby (2019:4) se mening is strategieë meer as blote aksieplanne en kan dit bydra tot die vestiging van sangers se identiteite en hul bestaansredes. Sonder strategieë is dit vir sangers meer uitdagend om vir lang tydperke in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei (Rothauer, 2018:5), omdat hulle volgens Jelassi en Martínez-López (2020:11) nie in staat sou wees om hul vordering met die bereiking van hul strategiese doelwitte te bepaal nie. Hierbenewens moet die strategieë wat sangers ontwikkel hul juis in staat stel om die eksterne omgewingsinvloede, wat musiekindustrieë regoor die wêreld beïnvloed, te hanteer (Tomczak *et al.*, 2018:13). Alhoewel enige aksieplan wat ontwikkel word om strategiese doelwitte te bereik wel beskou kan word as 'n strategie, plaas David en David (2017:48), Ehlers en Lazenby (2019:172) asook Rothaermel (2021:109) alle strategieë in een van twee groeperings, naamlik generiese strategieë en alternatiewe strategieë. Die drie generiese strategieë wat aanvanklik deur Porter (1998:36) beskryf is, staan bekend as koste-leierskap, differensiasie en fokusstrategieë, terwyl daar volgens Ehlers en Lazenby (2019:193-194) asook David en David (2017:49) veertien alternatiewe strategieë is wat die generiese strategieë komplementeer.

Brett (2018:7), Ehlers en Lazenby (2019:173), sowel as Gamble *et al.* (2021:123) is van mening dat Porter se generiese strategieë 'n effektiewe model is wat besighede kan help om 'n mededingende voordeel te verkry, maar dat hierdie strategieë nie altyd duidelik en spesifiek genoeg is om op 'n praktiese wyse neerslag te vind nie. Volgens Islami *et al.* (2020:7), sowel as Suleman *et al.* (2019:169) is Porter se generiese strategieë juis generies van aard omrede dit algemeen en omvattend is en deur besighede van enige grootte en tipe geïmplementeer kan word.

3.4 GENERIESE STRATEGIEË

Generiese strategieë, waarna oor die algemeen ook verwys word as mededingende strategieë, behels die breë formules waarop daar in 'n industrie meeding word om strategiese doelwitte te bereik (Porter, 1998:36). Volgens Ehlers en Lazenby (2019:173) presteer besighede wat 'n voorkeur het vir slegs een generiese strategie beter as besighede wat meer as een generiese strategie najaag of geen generiese strategie volg nie. Porter (1998:35) is van mening dat die keuse van generiese strategie gebaseer moet word op 'n besigheid se sterk- en swakpunte in vergelyking met sy mededingers. Op grond van Porter (1998:35-40) se beskrywing van die generiese strategieë sal sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei verhoog na gelang van hulle mededingende voordeel en strategiese teikenmark. Dit beteken dat die unieke eienskappe waaroor sangers beskik, wat vir hulle 'n mededingende voordeel inhou en wat gekoppel word aan die mark/te wat hulle bedien, hul voorkeur generiese strategie bepaal (Rothauer, 2018:7) (sien Figuur 3-4).

Figuur 3-4: Generiese strategieë



Bron: Aangepas uit Ehlers en Lazenby (2019:174) en Gamble *et al.* (2021:123).

Op grond van die voorstelling in Figuur 3-4 sal sangers wat op die totale Afrikaanse musiekmark fokus (strategiese teikenmark) en oor vaardighede en produkte beskik wat deur die mark as uniek beskou word (mededingende voordeel), tipies 'n differensiasie strategie volg. Wanneer sangers die totale mark betrek (strategiese teikenmark) met 'n lae-koste opsie (mededingende voordeel) volg hulle tipies 'n kosteleierskap-strategie. Sangers se fokusstrategieë word bepaal deur hul spesifieke teikenmark en kan vervolgens 'n gedifferensieerde of kostefokus komponent behels.

Hierdie generiese strategieë word in die volgende paragrawe meer omslagtig bespreek (par. 3.4.1– 3.4.3).

3.4.1 Kosteleierskap

’n Kosteleierskap-strategie behels die vermoë om ’n produk of diens aan ’n bepaalde mark beskikbaar te stel, teen ’n laer koste as industriële mededingers (Hales & Mclarney, 2017:18; Surono *et al.*, 2020:35). Volgens Mesci *et al.* (2020:324) word kosteleierskap geassosieer met ’n sterk bewustheid van die faktore wat kostes in ’n industrie bepaal en die vermoë om daardie kostes te bestuur. Dit behels, volgens Porter (1998:36), die kragtige najaag van kostevermindering in alle besigheidsareas (inset logistiek, produksie, bemarking, verkope, verbruikerdiens en uitset logistiek). ’n Lae-koste strategie is effektief in industrieë met hoë volumes produkte en lae bewegingsvryheid, veral in ’n industrie waar produkte gestandaardiseer is en verbruikers nie op unieke eienskappe staat maak nie (Kim & Park, 2019:25).

Alhoewel die hedendaagse neiging deur sangers is om die internet te gebruik om hulle bemarkingskoste te minimaliseer en steeds ’n wye mark te teiken, argumenteer Al-Abdallah *et al.* (2021:29) dat hierdie neiging nie verband hou met kosteleierskap nie. Die internet, met toepassings soos Facebook en Twitter, is bloot ’n platform wat sangers gebruik om hulself te bemark teen lae of geen kostes (Mcguire, 2020). Weens die aard van die Afrikaanse musiekindustrie behels sangers se bedrywighede nie grootskaalse vervaardiging en kostevermindering in alle besigheidsareas nie, en is daarom beperk tot slegs die vervaardiging van musiekprodukte. Kosteleierskap is derhalwe nie ’n strategie wat sinvol deur sangers aangeneem kan word om ’n mededingende voordeel te verkry of hulle volhoubaarheid en groei te verhoog nie, en is gevolglik nie vir die doeleindes van hierdie studie toepaslik op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie.

3.4.2 Differensiasie

’n Differensiasie strategie behels dat besighede ’n produk of diens aan ’n mark lewer wat eiesoortig of uniek is en wat ’n besigheid onderskei van sy mededingers (Frey *et al.*, 2019:144; Panwar & Khan, 2020:150). Panwar en Khan (2020:150) is van mening dat besighede ’n mededingende voordeel kan verkry deur differensiasie wanneer die kenmerke van hulle produkte of dienste verskil met die van mededingers en waarvoor verbruikers bereid is om te betaal. Volgens Porter (1998:37) asook Băcanu (2020:130) kan ’n differensiasie strategie verskillende vorms aanneem om ’n besigheid van sy mededingers te onderskei, soos die beeld van die besigheid, tegnologiese, kliëntediens en netwerke. Die ideaal is dat verskillende dimensies van ’n besigheid differensieer om hulle mededingende posisie te verbeter (Brett, 2018:6). In hierdie opsig is Băcanu (2020:130) van mening dat differensiasie met betrekking tot die kwaliteit van produkte of dienste die beste

dimensie is om 'n mededingende voordeel te verkry. Hierdie mening is ooreenstemmend met Porter (1998:38) se argument dat 'n differensiasie strategie besighede in staat stel om die invloede van die industriële magte (sien Figuur 2-5) te hanteer.

Die voordeel verbonde aan 'n differensiasie strategie is dat verbruikers lojaal is teenoor die unieke produkte, en op grond van die kwaliteit daarvan minder geneig is om substituuatprodukte te oorweeg (Chen, 2019:62). Volgens Ye *et al.* (2018:26) is daar 'n voorkeur vir 'n differensiasie strategie wanneer daar verskillende maniere is waarop produkte of dienste vir 'n mark gedifferensieer kan word en daar nie baie mededingers is wat op dieselfde wyse differensieer nie. Die risiko wat hiermee gepaard gaan is egter wanneer besighede bepaalde dimensies differensieer wat nie deur verbruikers as waardevol of uniek beskou word nie (Shah & Ahmad, 2019:552). Daarom moet besighede volgens Purwanti *et al.* (2021:173) seker maak dat hulle oor genoegsame interne vermoë en hulpbronne beskik om effektief te differensieer.

Op grond van die voorafgaande sal sangers in die Afrikaanse musiekindustrie 'n differensiasie strategie volg indien hulle hulself van ander sangers wil onderskei deur byvoorbeeld hul eie beeld of musiekaanbiedings in die Afrikaanse musiekindustrie te skep en uit te straal. Hierbenewens hou differensiasie vir sangers ook verband met die wyse waarop hulle hul musiek beskikbaar stel (slegs kompakte diskette of ook aanlyn), sowel as die aard en frekwensie van optredes. Bykomend kan sangers ook differensieer in terme van verskillende dimensies soos vervaardiging, endossemente, en selfs die betreding van alternatiewe platforms soos televisie en radio. Verskeie Afrikaanse sangers volg tans 'n differensiasie strategie. Lewenswerklike voorbeelde sluit onder andere in Corlea Botha wat, benewens haar sangloopbaan, ook 'n spreekbuis is vir geweld teen vroue (Sieberhagen-Grey, 2019), Karen Zoid met haar eie televisie-realiteitsprogram (Republiek van Zoid Afrika) (Brümmer, 2020), Juanita du Plessis met haar eie vervaardigingsmaatskappy (JRecords) en haar gedifferensieerde musiekaanbiedings wat sekulêre musiek, populêre musiek, landelike ("country") musiek en geestelike ("gospel") musiek insluit (Donelson, 2020).

3.4.3 Fokusstrategie

Besighede wat 'n fokusstrategie volg, fokus op 'n spesifieke verbruikersmark, geografiese mark of enige spesifieke marksegmente (ouderdom, leefstyl, inkomste) binne 'n bepaalde industrie (Atahau & Cronje, 2019:456; David & David, 2017:59). Adesi *et al.* (2019:296) argumenteer dat besighede met 'n fokusstrategie spesifiek daarop ingestel is om 'n nismark te identifiseer en om daardie nismark se behoeftes te bevredig op meer effektiewe wyses as hul mededingers. 'n Mededingende voordeel word volgens Meadows (2017:18) eers verkry wanneer industriële mededingers nie oor die spesialis kennis of aktiwiteite beskik wat nodig is om 'n spesifieke nismark op dieselfde wyse te bedien nie.

Volgens Hitt *et al.* (2017:126) is 'n fokusstrategie effektief wanneer 'n marksegment in 'n bepaalde industrie groot genoeg is en groeipotensiaal toon. 'n Groot marksegment met groeipotensiaal is egter net effektief wanneer 'n besigheid oor die interne hulpbronne, vaardighede en vermoë beskik om daardie spesifieke marksegment effektief te kan bedien (Suleman *et al.*, 2019:169). Alhoewel 'n fokusstrategie verskeie voordele vir besighede se volhoubaarheid en groei inhou, is Islami *et al.* (2020:9) van mening dat daar verskeie risiko's is wat uit die implementering van 'n fokusstrategie spruit. Sodanige risiko's sluit onder andere in dat besighede wat al hul interne hulpbronne en vermoëns op een segment fokus, die gevaar loop om te stagneer en nie noodwendig op geleenthede in ander potensiële marksegmente reageer nie (Ehlers & Lazenby, 2019:179). Voorts is David en David (2017:59) ook van mening dat ander besighede maklik dieselfde marksegment kan bedien, wat kan lei tot 'n versadigingspunt in die mark en gevolglike afname in volhoubaarheid en groei.

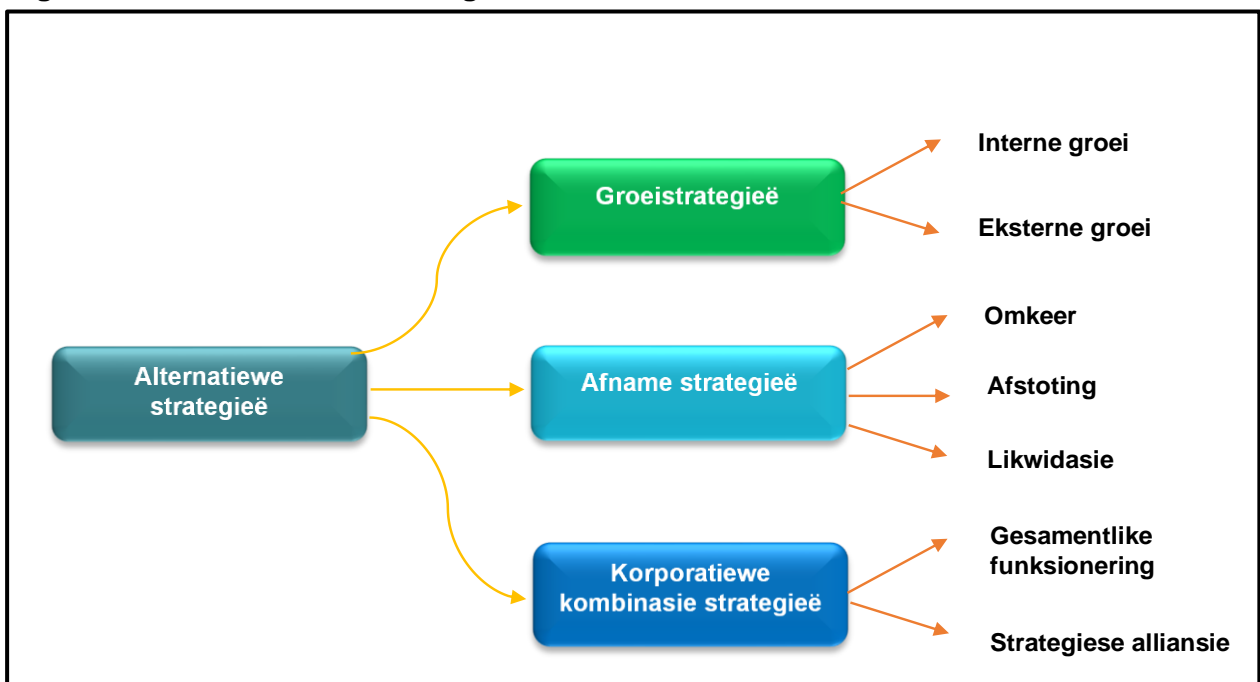
Sangers in die Afrikaanse musiekindustrie wat 'n fokusstrategie volg sal tipies op 'n spesifieke verbruikersmark fokus. Alhoewel dit tans nie duidelik is waarom sangers juis 'n fokusstrategie sal volg nie, is fokusstrategieë tans grotendeels sigbaar by gevestigde Afrikaanse sangers wat na 'n lang loopbaan in die industrie die besluit geneem het om slegs op 'n bepaalde verbruikersmark te fokus. Voorbeelde sluit onder andere in Carike Keuzenkamp wat die gedifferensieerde strategie wat sy gevolg het sedert die laat sestigerjare, teen die draai van die eeu vervang het met 'n fokusstrategie waar sy vanaf 2001 tot en met haar uittrede uit die Afrikaanse musiekindustrie in 2015, slegs op die kindermark gefokus het met haar "Carike in kinderland reeks" (Nel, 2020). Die Coleske broers, Ewald en Arnold Coleske, wat in 1989 hulle debuutalbum, "Die Coleskes", uitgereik het, het in 2001 hulle laaste musiekalbum uitgereik en daarna 'n produksiemaatskappy gestig ("Coleske Artists") en begin fokus op die vervaardiging van ander sangers se musiek (Coleske Artists, 2020). Tans is hulle een van die grootste musiek produksiemaatskappye in Suid-Afrika, wat nie alleen kontrakte met 39 Afrikaanse sangers het nie, maar ook die eienaars is van musiek projekte soos "Afrikaans is Groot", "Classics is Groot", "Country is Groot" en die televisie-realityprogram, "Die Kontrak" (Coleske Artists, 2020).

Volgens Ehlers en Lazenby (2019:193) word Porter se generiese strategieë dikwels gekritiseer omrede dit slegs drie opsies aan besighede bied om 'n mededingende voordeel te verkry. Om hierdie rede word alternatiewe strategieë aangewend om Porter se generiese strategieë te komplementeer en te verseker dat dit op effektiewe wyses neerslag vind in die kontekste waarin besighede funksioneer (David & David, 2017:61; Gamble *et al.*, 2021:131).

3.5 ALTERNATIEWE STRATEGIEË

Alternatiewe strategieë verteenwoordig al die aksies wat besighede implementeer om hul doelwitte te bereik en gevolglik bepaalde besigheid-spesifieke geleenthede te benut of bedreigings se impak te verminder of te vermy (Barney & Hesterley, 2019:235; Ehlers & Lazenby, 2019:195). Volgens Barney en Hesterley (2019:234) kies 'n besigheid 'n alternatiewe strategie op grond van die koers waarteen groei in 'n bepaalde industrie plaasvind, sowel as die besigheid se mededingende posisie in die industrie. Rothaermel (2021:283), Lazenby (2018:42) en David en David (2017:168) klassifiseer alle alternatiewe strategieë in een van drie groepe strategieë, naamlik groeistrategieë, afname-strategieë en korporatiewe kombinasies (sien Figuur 3-5).

Figuur 3-5: Alternatiewe strategieë



Bron: Aangepas uit David en David (2017:168); Ehlers en Lazenby (2019:195); Lazenby (2018:42); Rothaermel (2021:283).

Dit gebeur selde dat besighede slegs een alternatiewe strategie implementeer om hul strategiese doelwitte te bereik, en in die meeste gevalle word meer as een alternatiewe strategie aangeneem en gesamentlik uitgevoer (Rothaermel, 2021:284). Groeistrategieë fokus op die daadwerklike pogings wat aangewend word om 'n marktaandeel te vergroot, 'n mededingende voordeel te verkry, of om 'n mededingende posisie in 'n industrie te versterk (Sterling & Selesnick, 2017:1; Velasco & Montoya, 2020:49). Afname strategieë word gevolg wanneer daar op grond van die strategiese doelwitte bepaalde herorganisering en herposisionering in besighede moet plaasvind, omdat bepaalde komponente as oorbodig beskou word of nie verband hou met die kernfokus van die besigheid nie (Gotteiner *et al.*, 2019:1260; Shahri & Sarvestani, 2020:242). Korporatiewe kombinasies behels die versterking van 'n mededingende posisie in 'n industrie of die uitbreiding

van 'n markaandeel deur samewerking met ander industriële rolspelers (Barney & Hesterley, 2019:157). In sodanige gevalle word alle samewerkende rolspelers in terme van volhoubaarheid en groei bevoordeel (Hitt *et al.*, 2017:128).

Alhoewel alternatiewe strategieë in die literatuur grotendeels fokus op die toepassing daarvan in besigheidskontekste, is James (2020:74) dit eens dat enige entrepreneur, insluitende sangers, wat 'n produk of diens aan 'n mark lewer alternatiewe strategieë kan implementeer ten einde volhoubaarheid en groei te bewerkstellig. Na aanleiding van James (2020:76) se argument kan alternatiewe strategieë ook effektief deur sangers in die Afrikaanse musiekindustrie aangewend word om by te dra tot hul volhoubaarheid en groei.

Bykomend argumenteer Fuertes *et al.* (2020:6) dat nie alle alternatiewe strategieë wat gepas is vir besighede, ook deur entrepreneurs of sangers geïmplementeer word nie, en hang die implementering van alternatiewe strategieë af van die aard van die produk of diens wat gelewer word. Onder andere sal alle afname strategieë nie noodwendig neerslag vind in sangers se konteks nie.

Afname strategieë, ook genoem verdedigingstrategieë, is strategieë wat aangewend word om besighede se mededingende posisies in 'n industrie te versterk of oorlewing te verseker wanneer besighede in 'n ongunstige mededingende posisie is as gevolg van negatiewe groei, oneffektiewe prosesse, ondoeltreffende benutting van interne hulpbronne, vaardighede en vermoëns, of 'n gebrek aan goeie bestuur (Liang *et al.*, 2018:304; Santanna *et al.*, 2017:208).

Besighede implementeer oor die algemeen afname strategieë soos omkeer-, aflegging-, afstoting- en likwidasiestrategieë (Liang *et al.*, 2018:304). Aflegging- of omkeerstrategieë word deur besighede geïmplementeer wat 'n afname ervaar in verkope en winsgewendheid (Fadun, 2014:58). Dit kan wees as gevolg van 'n afname in verkope, ekonomiese toestande, intense mededinging, oneffektiewe produksie of gebrekkige bestuur. 'n Aflegging- of omkeerstrategie behels dat 'n besigheid hulle aktiwiteite en hulpbronne moet herorganiseer om te kan oorleef en meer effektief te kan funksioneer (Tao *et al.*, 2020:928).

'n Afstotingstrategie behels dat besighede 'n bepaalde deel of afdeling van hulle besigheid verkoop om kapitaal te bekom wat nodig is om groei en oorlewing te verseker (Panicker & Manimala, 2015:26). Besighede verkoop ook oor die algemeen afdelings omrede daardie afdelings nie winsgewend is nie, of nie pas by die strategiese rigting waarin die besigheid beweeg nie (Mohammadian, 2017:48).

Volgens Musyimi en Kariuki (2019:104) is likwidasie 'n strategie wat behels dat 'n besigheid al sy interne bates verkoop in 'n poging om bankrotskap te vermy. Likwidasie is normaalweg die laaste

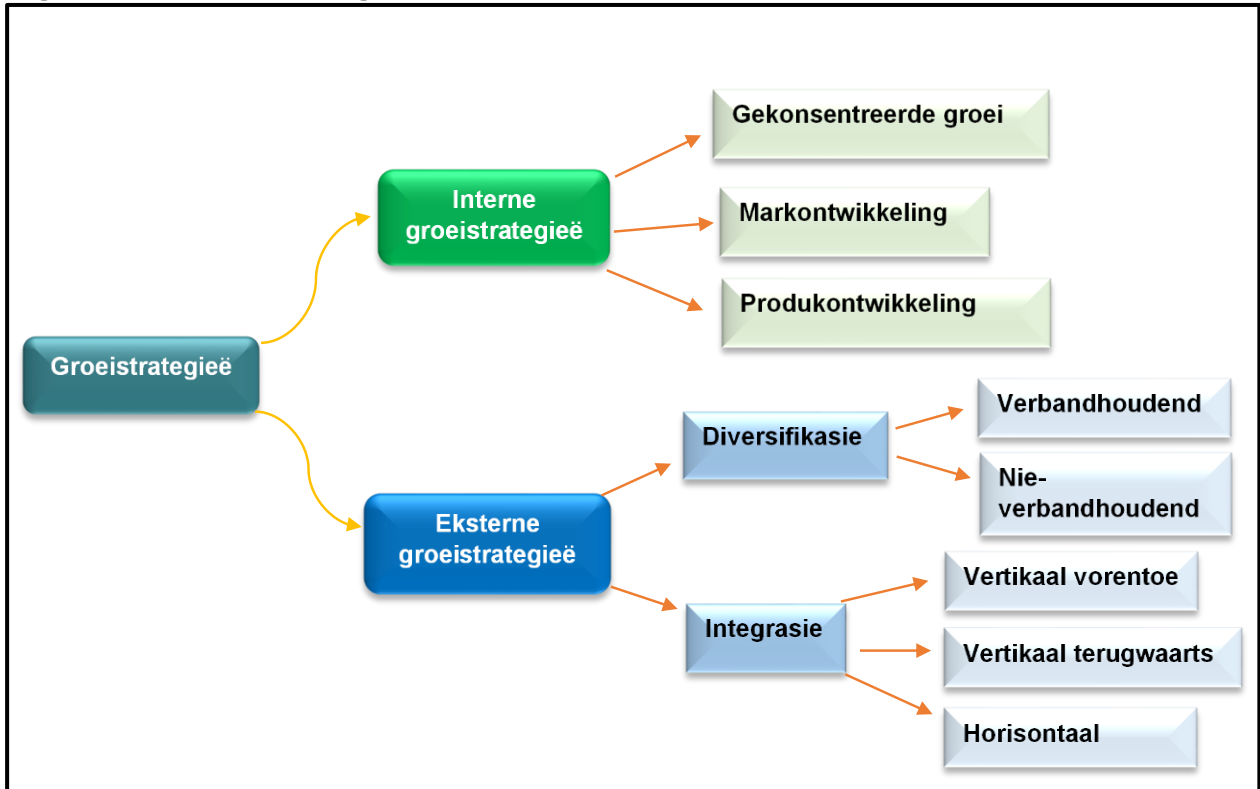
opsie vir besighede en word slegs geïmplementeer wanneer omkeer- en afstotingstrategieë onsuksesvol was (Fadun, 2014:58). Die doel van 'n likwidasiestrategie is om die bates van die besigheid om te skakel in kontant om die verliese vir belanghebbers te minimaliseer (Mohammadian, 2017:48).

Op grond van die aard van afnamestrategieë, sowel as die aard van sangers se bedrywighede, is afnamestrategieë nie van toepassing op die volhoubaarheid en groei van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie. Gevolglik word slegs groeistrategieë en korporatiewe kombinasie strategieë verder in hierdie studie ondersoek.

3.6 GROEISTRATEGIEË

In besigheidskontekste word groeistrategieë geïmplementeer om besighede se aktiwiteite en bedrywighede uit te brei sodat hulle meer produkte kan ontwikkel of hoër verkope kan realiseer (Cohan, 2017:11; Lazenby, 2018:42). In die literatuur word alle groeistrategieë in een van twee groeperings verdeel, naamlik interne groeistrategieë en eksterne groeistrategieë (David & David, 2017:169; Ehlers & Lazenby, 2019:195; Lazenby, 2018:42; Rothaermel, 2021:283). Interne groeistrategieë fokus op die aanwending van vaardighede, hulpbronne en vermoëns in die interne omgewing (Abolarinwa *et al.*, 2020:4) en hou, binne die konteks van hierdie studie, verband met sangers se interne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.1), terwyl eksterne groeistrategieë fokus op die eksterne omgewing (Alaaraj *et al.*, 2018:27) en in hierdie industrie verband hou met sangers se eksterne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.2). Weens die spesifieke aksies wat uitgevoer word om groei aan die hand van die groeistrategieë te bewerkstellig, word die interne en eksterne groeistrategieë verder verdeel en hou dit verband met die aksieplanne wat ontwikkel word (sien Figuur 3-6). Die verskillende groeistrategieë word in die volgende afdelings (par. 3.6.1– 3.6.2) bespreek.

Figuur 3-6: Groeistrategieë

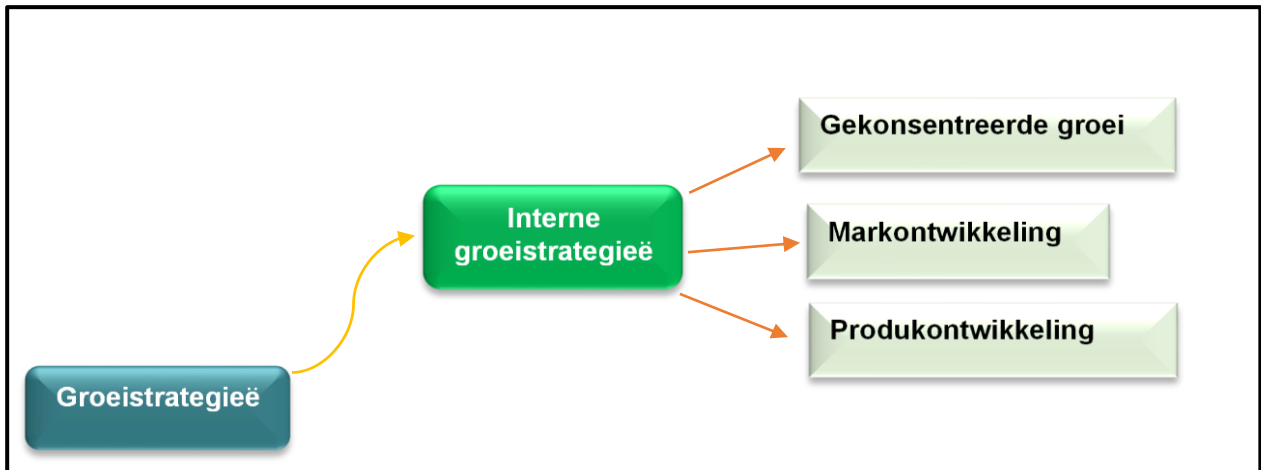


Bron: David en David (2017:168); Rothaermel (2021:283); en Ehlers en Lazenby (2019:195).

3.6.1 Interne groeistrategieë

Interne groeistrategieë behels die aanwending van vaardighede, hulpbronne en vermoëns in die interne omgewing om nuwe markte te penetreer, nuwe produkte te ontwikkel, huidige produkte te verbeter, of om 'n bestaande mark te vergroot (Abolarinwa *et al.*, 2020:4; Ehlers & Lazenby, 2019:195; Rothaermel, 2021:283). Gerig op die verskillende wyses waarop interne strategieë neerslag vind, word daar hierna verwys as gekonsentreerde groei, markontwikkeling, en produkontwikkeling (Ebrashi, 2018:821) (sien Figuur 3-7).

Figuur 3-7: Interne groeistrategieë



Bron: David en David (2017:168); Ehlers en Lazenby (2019:195), en Rothaermel (2021:283).

3.6.1.1 Gekonsentreerde groei

Gekonsentreerde groei, waarna ook verwys word as markpenetrasie, behels volgens Zakiyyah en Fadah (2020:4183) die uitbreiding van 'n bestaande mark deur gekonsentreerde bemarkingspogings. Ehlers en Lazenby (2019:195) se beskrywing van gekonsentreerde groei impliseer dat sangers hul bestaande produkte en dienste in hul bestaande mark gebruik om hul markaandeel te vergroot. Met die suksesvolle implementering van 'n gekonsentreerde groeistrategie behoort sangers daarin te slaag om bestaande verbruikerskoerse in die mark te vergroot, nuwe verbruikers te oorreed om produkte of dienste aan te koop, en in sommige gevalle selfs mededingers se verbruikers te oortuig om hul produkte of dienste aan te koop (Ehlers & Lazenby, 2019:195). Die uitdaging is egter om hul produkte en dienste op so 'n wyse aan die mark beskikbaar te stel dat dit beter in die behoeftes van die verbruikers voorsien as hulle mededingers se produkte en dienste. Om hierdie uitdaging te oorkom is Sterling en Selesnick (2017:2) van mening dat bepaalde bemarkingstaktieke gebruik kan word om 'n groter aantal verbruikers te bereik wat gevolglik tot hoër verkope van huidige produkte en dienste kan lei. Lazenby (2018:180) beskryf sommige van hierdie bemarkingstaktieke as die aanpassing van produkpryse, die gebruik van aggressiewe en gefokusde bemarkingsmediums (tradisioneel of digitaal) om die unieke eienskappe van produkte en dienste te beklemtoon, promosieveldtogte, en die gebruik van doeltreffende verspreidingskanale. Hiervolgens moet sangers se strategiese denke daarop gerig wees om vas te stel watter gekonsentreerde groei-elemente die beste gaan bydra tot hulle volhoubaarheid en groei.

In die Afrikaanse musiekindustrie kan 'n gekonsentreerde groeistrategie sangers in staat stel om handelsmerkbewustheid te skep en verkope te stimuleer (Letang, 2019). Browne (2020) beklemtoon onder andere die noodsaaklikheid van verspreidingskanale vir Afrikaanse sangers en is van mening dat sangers oor die algemeen oor die nodige vaardighede, talent en produkte

beskik, maar dat verkeerde verspreidingskanale of oneffektiewe bemarkingsmediums deurgaans hulle pogings tot volhoubaarheid en groei kelder. Alhoewel tegnologiese ontwikkeling dit vir sangers moontlik maak om verskeie aanlynplatforms vir bemarkingsdoeleindes te gebruik, voer Browne (2020) aan dat tradisionele advertensiemediums soos televisie, tydskrifte en radio steeds 'n groot rol speel in die suksesvolle bemarking van sangers en daarom nie vermy moet word nie.

Die gebruik van aanlyn stromingsdienste as alternatief vir die verkoop van digitale musiek eerder as musiekkleinhandelaars, is ook 'n faktor wat 'n gekonsentreerde groeistrategie kan ondersteun (Gordon, 2018; Thompson, 2017). Sangers moet derhalwe besin oor die verspreidingskanale wat die effektiwste sal wees om te verseker dat hulle genoegsame verkope en inkomste verdien om volhoubaar te wees en te groei (Van Niekerk, 2015).

Volgens Samuel (2016:2) kan produkte en dienste se markte mettertyd 'n versadigingspunt bereik, met die gevolg dat gekonsentreerde groei nie meer 'n sinvolle strategie sou wees vir volhoubaarheid en groei nie. Ehlers en Lazenby (2019:195) sowel as Ilhan en Durmaz (2015:210) is van mening dat indien geleenthede in 'n mark 'n afdruk toon, bykomende alternatiewe strategieë oorweeg moet word vir volhoubaarheid en groei, waarvan markontwikkeling dikwels 'n opsie is.

3.6.1.2 Markontwikkeling

Volgens Mbithi *et al.* (2015:312) behels markontwikkeling die uitbreiding van marksegmente wat bedien word. Dit impliseer dat bestaande produkte en dienste aan die nuwe marksegmente beskikbaar gestel word. Sereeco en Maseko (2020:145) definieer 'n marksegment as 'n sub-groep van 'n groter mark wat gegroepeer word op grond van elemente soos demografie, geografie, vlak van inkomse en psigologie. Alhoewel markontwikkeling met die voorafgenoemde elemente geassosieer word, word 'n markontwikkelingstrategie oorhoofs gekenmerk deur die beskikbaarstelling van bestaande produkte en dienste in nuwe geografiese areas, wat nie alleen nasionale geografiese groei insluit nie, maar ook internasionale groei (Siebert, 2015:371). Hierdie strategie word volgens Kokemuller (2019) asook Suttle (2019) normaalweg oorweeg wanneer 'n bepaalde mark weens toenemende mededinging 'n verbruikersversadigingspunt bereik het, maar dit kan bloot ook gevolg word wanneer daar produk- of diensbehoefte in ander markte bestaan.

Op grond van Mbithi *et al.* (2015:312) en Sereeco en Maseko (2020:145) se omskrywing van markontwikkeling, moet sangers wat markontwikkelingstrategieë volg deeglik bewus wees van die aard van hulle produkte en dienste en oor genoegsame inligting van die nuwe markte beskik voordat hulle hierdie groeistrategie oorweeg. Alhoewel die mark vir Afrikaanse musiek grotendeels beperk is tot Suid-Afrika, het verskeie Afrikaanse sangers in hul loopbane reeds buitelandse sukses beleef en in stadions markontwikkelingstrategieë gevolg (Meyer, 2018).

Voorbeelde hiervan sluit onder andere in, Nadine Hoffeldt, die Afrikaanse sangeres wat in die Afrikaanse musiekindustrie bekend staan as Nadine, wat in 2010, 14 jaar nadat sy die Afrikaanse musiekindustrie betree het, 'n markontwikkelingstrategie aangeneem het met haar toetrede tot die Belgiese musiekindustrie (Nortje, 2011). Haar sukses met hierdie strategie het daartoe gelei dat sy een van die min Suid-Afrikaanse sangers is wat reeds meer as 500 000 kompakte diskette van haar musiek verkoop het (Nadine.net, 2020). Sangers soos Steve Hofmeyr, Juanita du Plessis en Laurika Rauch het ook reeds daarin geslaag om internasionale markte te betree met optredes in lande soos Nederland, die Verenigde State van Amerika en België. Kurt Johan van Heerden, beter bekend as Kurt Darren, is alombekend in Nederland, België en Duitsland, en het selfs sukses behaal met 'n Vlaamse treffer wat hy in die Belgiese musiekindustrie bekendgestel het (Gerbich, 2020).

3.6.1.3 Produkontwikkeling

Produkontwikkeling is 'n strategie wat daarop gerig is om bestaande produkte te verbeter of aan te pas om verkope te verhoog (Ehlers & Lazenby, 2019:197). Volgens Leonard (2019) raak produkontwikkeling belangriker vir besighede wat daarna streef om te groei, te oorleef en volhoubaar te wees. Bykomend stel Le (2019:93) dat produkontwikkeling-strategieë besighede relevant hou soos die besigheidsomgewings na gelang van tegnologie en mededinging verander.

Nurlina *et al.* (2020:173) hou vol dat 'n produkontwikkeling-strategie op twee maniere uitgevoer kan word, naamlik dat 'n bestaande produk se kenmerke en kwaliteit aangepas en verbeter word en/of dat nuwe produkte ontwikkel word wat nog nie bestaan nie. Volgens Kavadias en Ulrich (2020:87) kan besighede bestaande produkte verbeter deur die kwaliteit daarvan te verbeter, die funksies daarvan verbeter, of unieke eienskappe daaraan koppel, sodat dit verbruikers se behoeftes beter kan bevredig. Nuwe produkte, aan die ander hand, word ontwikkel wanneer 'n geleentheid bestaan om verbruikers se behoeftes te bevredig met 'n produk wat nie vroeër bestaan het nie en gevolglik 'n besigheid se markaandeel vergroot (Nurlina *et al.*, 2020:173).

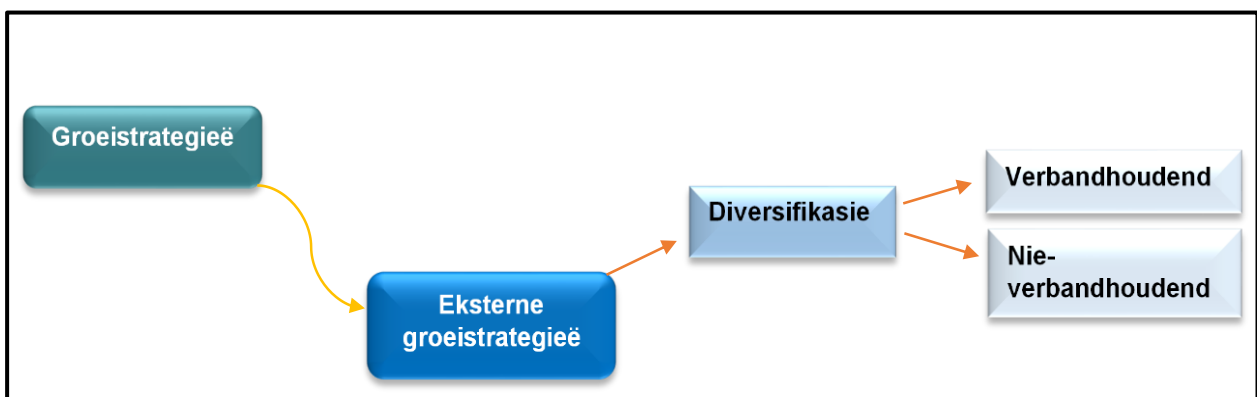
In die Afrikaanse musiekindustrie hou produkontwikkeling hoofsaaklik verband met die ontwikkeling van nuwe musiekalbums. Volgens Gragg (2019) het alle musiekalbums bepaalde lewensiklusse wat, na gelang van verkope, kan duur van een tot drie jaar. 'n Musiekalbum se lewensiklus strek oor die tydperk vanaf die album se vrystelling in die mark, wat deurgaans gekenmerk word deur 'n toename in verkope, totdat die album 'n afname in verkope toon waarna die vrystelling van eksemplare van die album in die mark gestaak word (Kozma *et al.*, 2019:127). Terwyl sekere Afrikaanse sangers daarin slaag om met een nuwe albumvrystelling elke drie tot vyf jaar volhoubaar te wees, is daar ook sangers wat meer gereeld albums vrystel en ook meer geneig is om seisoenale vrystellings te doen, soos 'n Kersfeesalbum (FAK, 2019a). Stofberg

(2018:3) is egter van mening dat sangers deeglik ingelig moet wees oor hul mark se behoeftes en ook in staat moet wees om met hulle produkte by die mark se behoefte aan te pas, ten einde hul volhoubaarheid en groei te verseker.

3.6.2 Eksterne groeistrategieë

Eksterne groeistrategieë behels die aanwending van hulpbronne en vaardighede wat nie deur die besigheid self ontwikkel of verkry is nie (Sigurdardottir & Candi, 2019:478). Volgens Bodin en Kekesi (2017:5) hou eksterne groeistrategieë verband met die koop van ander besighede en/of wanneer een besigheid beheer neem oor mededingers, verspreiders en verskaffers. Kaplan *et al.* (2019:26) verdeel eksterne groeistrategieë in besigheidskontekste in twee groepe, naamlik diversifikasie strategieë (par. 3.6.2.1) (sien Figuur 3-8) en integrasie strategieë (par. 3.6.2.2) (sien Figuur 3-8).

Figuur 3-8: Eksterne groei diversifikasie strategieë



Bron: David en David (2017:168) en Ehlers en Lazenby (2019:195).

3.6.2.1 Diversifikasie

Diversifikasie is 'n eksterne groeistrategie wat verband hou met die verskeidenheid produkte of dienste wat besighede beskikbaar stel en die aantal verskillende markte waar die besighede hul produkte verkoop (Schommer *et al.*, 2019:95). Oladimeji en Udosen (2019:121) is van mening dat besighede diversifikasie strategieë implementeer wanneer hierdie strategieë hul winsgewendheid kan verhoog deurdat hul met nuwe bronne van inkomste eksperimenteer. In samehang is Xie *et al.* (2021:3) van mening dat besighede ook diversifiseer om die impak van stagnerende industrieë te beperk, om handelsmerkbewustheid te verhoog en dat dit ook die impak van intense mededinging beperk.

Zaichenko (2020:28) argumenteer egter dat diversifikasie strategieë meestal aangewend word deur besighede wat in hul bepaalde industrieë gevestig is, omrede diversifikasie strategieë die kompleksiteit van besighede en gepaardgaande risiko's verhoog. Hiermee saam noem Nigam en

Gupta (2020:3) dat die sukses van besighede se diversifikasie strategieë afhang van hul vermoë om interne hulpbronne, kennis en vaardighede aan te wend om die invloed van die eksterne omgewing te bestuur.

Vir gevestigde Afrikaanse sangers hou diversifikasie strategieë waarde in wanneer dit lei tot winsgewendheid, volhoubaarheid en groei. Sodra die besluit geneem is om 'n diversifikasie strategie te volg, moet daar ook besluit word oor die mees geskikte tipe diversifikasie strategie (Nigam & Gupta, 2020:3).

Volgens Castaldi en Giarratana (2018:353) is daar twee tipes diversifikasie strategieë, naamlik verbandhoudende diversifikasie en nie-verbandhoudende diversifikasie.

3.6.2.1.1 Verbandhoudende diversifikasie

Verbandhoudende diversifikasie behels dat besighede nuwe produkte by hulle bestaande produklyne voeg wat ooreenstemmende kenmerke toon met hulle bestaande produkte (Santarelli & Tran, 2016:36). Volgens Bodin en Kekesi (2017:5) implementeer besighede verbandhoudende diversifikasie strategieë wanneer hulle nie net deeglik bewus is van hulle interne hulpbronne, kennis en vaardighede nie, maar ook wanneer hulle 'n sterk bewustheid het van hoe om die impak van omgewingsinvloede in hulle bestaande mark te bestuur. Nigam en Gupta (2020:4) is dit eens dat verbandhoudende diversifikasie strategieë deurgaans deur besighede geïmplementeer word sodat suksesvolle produkte gebruik kan word om nie-winsgewende produkte te finansier.

Alhoewel geen wetenskaplike literatuur beskikbaar is wat sangers se diversifikasie strategieë uitlig nie, kan die afleiding gemaak word, na aanleiding van informele gesprekke met industriekenners, dat Afrikaanse sangers se verbandhoudende strategieë aksies insluit soos die skryf van liedjies vir ander sangers, die vervaardiging van musiek, musiek- en stemafgrigting, akteurswerk, asook die aanbieding van televisieprogramme. Verskeie Afrikaanse sangers het oor die afgelope twee dekades, weens verbandhoudende diversifikasie strategieë, groei getoon en ook hul volhoubaarheid in die Afrikaanse musiekindustrie versterk. Die Afrikaanse sanger en voormalige lid van die Afrikaanse sanggroep Eden, Johan Vorster, diversifiseer deur liedjies vir ander sangers te skryf en musiek te vervaardig (Van Zyl, S., 2020). Voorts bly sangers soos Kurt Darren en Pieter Koen deurlopend relevant en innoverend in die industrie met die aanbieding van die Afrikaanse musiekprogram, "Jukeboks" (Hough-Coetzee, 2019). Die rol wat die sanger Chris Chameleon in die televisiereeks, 7de Laan, vertolk het, het 'n merkwaardige bydrae gelewer tot sy sukses as Afrikaanse sanger (Roper, 2014). Die sanger Pieter van Jaarsveld, beter bekend as Bobby van Jaarsveld, se handelsmerkbewustheid het veral in die Afrikaanse musiekindustrie gegroei met sy betrokkenheid in Afrikaanse musiekfilms soos "Liefeling", "As jy sing" en ook die realiteitsprogram, "The Voice" (Maroela Media, 2018). Bykomend is die Afrikaanse sanger en

liedjieskrywer Christoph Kotze, wat onder die verhoognaam Appel sing, 'n voorbeeld van 'n sanger wat sukses met sy diversifikasie strategie bereik het. Hy is nie alleen 'n Afrikaanse sanger nie, maar ook 'n liedjieskrywer, wie se liedjies al deur sangers, soos Jay, Theuns Jordaan, Jay en Liani, Jo Black en Karlien van Jaarsveld opgeneem is (Afrikaans.com, 2018).

Benewens verbandhoudende diversifikasie strategieë is daar ook verskeie Afrikaanse sangers wat nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë gebruik om in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees en te groei.

3.6.2.1.2 Nie-verbandhoudende diversifikasie

In teenstelling met verbandhoudende diversifikasie strategieë, behels nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë dat besighede nuwe produkte of dienste by hul bestaande produklyne voeg, wat nie ooreenstemmende kenmerke toon met hul bestaande produkte of dienste nie (Kiss, 2018:6). Volgens Binz en Anadon (2018:15) kan besighede sodanige produkte of dienste aan hulle bestaande markte verkoop of nuwe markte daarmee betree. Nie-verbandhoudende diversifikasie stel besighede in staat om markte te betree wat meer winsgewend is in gevalle waar hulle bestaande markte versadiging bereik het en winsgewendheid afneem, of wanneer groei in bestaande markte wisselvallig is (Ljubownikow & Ang, 2020:84).

Oladimeji en Udosen (2019:122) is van mening dat besighede wat nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë implementeer ten volle ingelig moet wees oor die geleenthede en bedreigings in hul markte, veral as hul nuwe onbekende markte betree. Volgens Schommer *et al.* (2019:96) word nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë hoofsaaklik oorweeg wanneer besighede geleenthede benut vir alternatiewe bronne van inkomste uit nuwe markte. Besighede wat alleenlik op verbandhoudende diversifikasie fokus, het slegs toegang tot 'n bepaalde mark en is beperk tot die hoeveelheid verbruikers in daardie mark (Castaldi & Giarratana, 2018:353). Dit is wel voordelig as sodanige besighede se huidige markte groot genoeg is om verskeie mededingende besighede te ondersteun, maar as die poel van verbruikers klein is, kan dit in mededingende markte die volhoubaarheid en groei van besighede negatief beïnvloed (Castaldi & Giarratana, 2018:353).

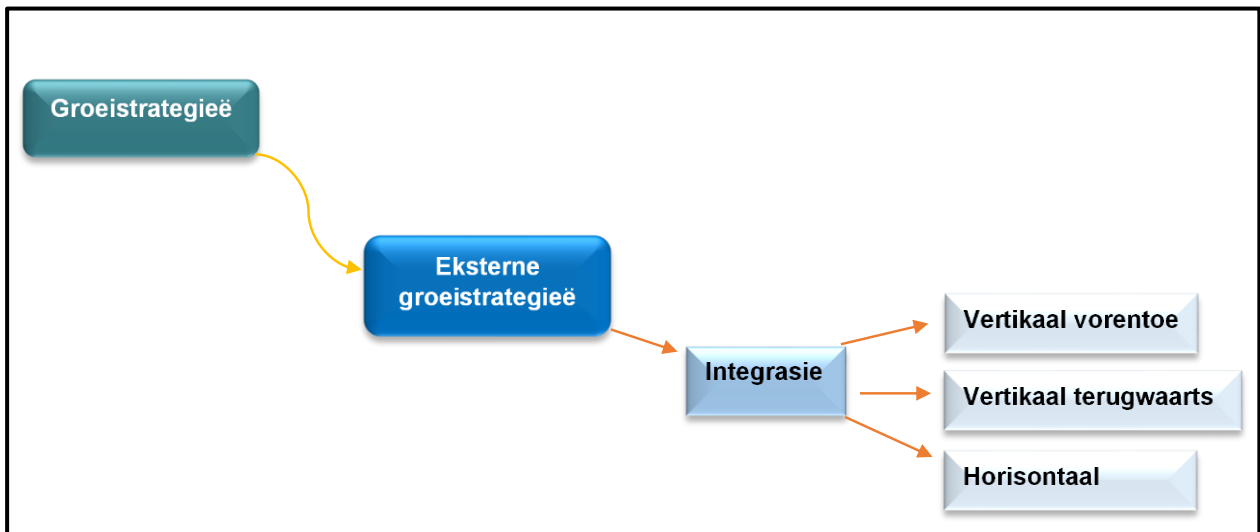
In die Afrikaanse musiekindustrie vind nie-verbandhoudende diversifikasie neerslag wanneer sangers produkte of dienste by hulle bestaande produklyne voeg wat nie ooreenstemmende kenmerke het met die produkte wat hul aan die Afrikaanse musiekindustrie bied nie. Weens die mededingendheid in die Afrikaanse musiekindustrie (par. 2.2), hou nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë vir verskeie Afrikaanse sangers groei- en volhoubaarheidsvoordele in (Klement & Strambach, 2019:1449).

Die sanger Willem Botha fokus nie alleenlik op sy loopbaan as sanger, akteur en TV-aanbieder nie, maar hy het ook 'n suksesvolle loopbaan as fotograaf (Cronjé, 2016). Benewens Bobby van Jaarsveld se musiekloopbaan en verskeie verbandhoudende diversifikasie strategieë wat hy implementeer, besit hy ook sy eie biltong-en-koffiewinkel genaamd "Bob's Biltong and Coffee Bar" (SARIE, 2017). Jan Hoogendyk, beter bekend as die Afrikaanse sanger Elvis Blue, het ook nie-verbandhoudend gediversifiseer toe hy die eienaar van sy eie padstal in George geword het, genaamd "Elvis Brew Co" (Van Zyl, P., 2020). Ander Afrikaanse sangers wat ook suksesvolle nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë implementeer is Jo Black, met sy restaurant, "The Bearded Butcher" (Rosebank Gazette, 2019) en die sanger, liedjieskrywer en akteur, Bouwer Bosch, met sy eie klerereeks genaamd "Liefde Wen" (Van Basten, 2018).

3.6.2.2 Integrasie strategieë

Ehlers en Lazenby (2019:202) beskryf integrasie strategieë as eksterne groeistrategieë wat behels dat besighede beheer neem oor verskaffers, verspreiders of direkte mededingers. Movsesyan en Anokhina (2020:186) meld dat integrasie op twee verskillende maniere in besigheidskontekste kan neerslag vind, naamlik vertikale integrasie en horisontale integrasie, terwyl vertikale integrasie verder onderverdeel word in vertikale voorwaartse integrasie en vertikale terugwaartse integrasie (sien Figuur 3-9).

Figuur 3-9: Eksterne groei integrasie strategieë



Bron: David en David (2017:168) en Ehlers en Lazenby (2019:195).

3.6.2.2.1 Vertikale voorwaartse integrasie strategieë

Vertikale voorwaartse integrasie strategieë word omskryf as groeistrategieë waartydens besighede eienaarskap bekom of beheer neem van hulle verspreiders (Adeleke *et al.*, 2019:143). Gandhi (2018:338) beskou verspreiders as enige handelaars wat 'n besigheid se produkte of dienste direk aan verbruikers verkoop. Volgens Post *et al.* (2018:401) neem besighede beheer oor hulle verspreiders met die doel om hul marktaandeel en winsgewendheid te verhoog. Deur die verfyning van industriële waardekettings stel hierdie strategieë besighede in staat om verspreidingskoste te verminder en skep hul nuwe verspreidingskanale wanneer produkte direk aan verbruikers verkoop word. Aangesien vertikale voorwaartse integrasie strategieë oor die algemeen gepaard gaan met verhoogde kostes, beklemtoon Hansman *et al.* (2020:3575) dat besighede deeglik ingelig moet wees oor die wyse waarop die industrie funksioneer, sowel as die eksterne omgewingsinvloede, alvorens hierdie strategieë oorweeg word.

In die Afrikaanse musiekindustrie sal vertikale voorwaartse integrasie strategieë gekenmerk word deur sangers wat beheer neem oor die kleinhandelaars wat hul musiekprodukte direk aan verbruikers verkoop. Rani (2018) beskou verspreiders in die Afrikaanse musiekindustrie as alle kleinhandelaars wat met toonbank- of aanlynverkope sangers se musiekprodukte direk aan verbruikers verkoop. Ten spyte van die grootste Suid-Afrikaanse musiekverspreider, Musica, wat onlangs al hul werksaamhede gestaak het en hulle winkels landwyd gesluit het (Stadler, 2021), word toonbankverkope steeds deur kleinhandelaars soos Checkers, Makro, Game, Pick n Pay en verskeie private instansies verkoop (Rani, 2018). Bykomend stel Daniels (2019) dat aanlynplatforms soos iTunes, Apple Music, Spotify, Joox, YouTube, Amazon Music en Deezer, wat sangers se musiekprodukte verkoop of aanbied vir stroming, ook beskou word as

verspreiders. Volgens Ingham (2021) het die wyse waarop verbruikers Afrikaanse sangers se musiek koop oor die laaste dekade toenemend verskuif van toonbankverkope na aanlynverkope. Hierdie tendens word ook deur die Clicks-groep, wat Musica besit, aangevoer as die hoof rede vir die afname in verkope by Musica en die gevolglike sluiting van hul winkels (Stadler, 2021), terwyl stromingsdienste soos Apple Music en YouTube, drastiese groei in registrasie van verbruikers toon (Ingham, 2021; Statista, 2021).

Yang (2017:2) benadruk dat 'n vertikale integrasie strategie oor die algemeen kompleks en duur is vir enige besigheid of entrepreneur wat dit implementeer. Ten spyte van verskeie Afrikaanse sangers wat self hul musiekprodukte op klein skaal by hul konserte verkoop, is daar geen aanduidings in sosiale media of wetenskaplike literatuur dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie vertikale voorwaartse integrasie strategieë as groeistrategieë gebruik vir hul volhoubaarheid en groei nie. Die tendens is tans eerder dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie toenemend hul musiekprodukte aanlyn vrystel, en volgens Majewski (2019) moet sangers verspreiders identifiseer wat doeltreffende verspreidingskanale gebruik om hul musiek aan die mark beskikbaar te stel.

3.6.2.2.2 Vertikale terugwaartse integrasie strategieë

Villena en Gioia (2020:89) verduidelik dat vertikale terugwaartse integrasie strategieë eksterne groeistrategieë is wat behels dat besighede eienaarskap verkry of beheer neem oor hulle verskaffers. He *et al.* (2021:410) definieer verskaffers as besighede wat roumateriaal of dienste vir die vervaardiging van produkte aan ander besighede verskaf. Volgens Li en Chen (2018:109) implementeer besighede vertikale terugwaartse integrasie strategieë om verskeie redes, soos die vermindering van produksiekostes, winsgewendheid, die vestiging van 'n mededingende voordeel, en om hindernisse te skep wat die toegang van nuwe toetreders tot 'n mark beperk.

Op grond van He *et al.* (2021:410) se definisie kan die afleiding gemaak word dat verskaffers in die Afrikaanse musiekindustrie tipies beskou kan word as al die rolspelers wat betrokke is by die lewering van insette in die vervaardigingsproses van sangers se musiekprodukte. Dit sou rolspelers insluit soos liedjieskrywers, musiekvervaardigers en musikante (Blume, 2019). Ten spyte van sangers soos Theuns Jordaan, Steve Hofmeyr en Karen Zoid wat meeste van hul eie liedjies skryf en Juanita du Plessis wat die vervaardiging van haar eie musiek behartig, is daar tans geen aanduidings in sosiale media of wetenskaplike literatuur dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie vertikale terugwaartse integrasie strategieë in alle opsigte as groeistrategieë gebruik vir hul volhoubaarheid en groei nie.

3.6.2.2.3 Horisontale integrasie strategieë

Horisontale integrasie strategieë is eksterne groeistrategieë wat verwys na die aksies van besighede wat hul volhoubaarheid en groei verseker deur hul direkte industriële mededingers oor te neem of te koop (Adeleke *et al.*, 2019:147). Volgens Sinitsyn (2020:42) neem besighede beheer oor hul mededingers om toegang te verkry tot nuwe markte, hul mededinging in die mark te verminder en om produk differensiasie te verkry. 'n Horisontale integrasie strategie is volgens Yang (2017:4) effektief vir besighede wat in groeiende industrieë meeding en wat oor genoegsame finansiële hulpbronne beskik om die hoë kostes verbonde aan die koop van 'n ander besigheid te dek. Hackbarth en Taub (2018:5) is dit eens dat in besigheidskontekste besighede toegang verkry tot hulle mededingers se fisiese produkte of dienste, hulle reeds gevestigde markte, asook die unieke vaardighede en kennis waaroor hul beskik. Weens die aard van horisontale integrasie strategieë is hierdie strategieë nie van toepassing op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie. Sangers sal nouliks in staat wees om ander sangers se handelsmerke oor te neem en sal eerder ander groeistrategieë en/of korporatiewe kombinasies oorweeg om hul volhoubaarheid en groei te verseker (Bhanja, 2020).

3.7 KORPORATIEWE KOMBINASIE STRATEGIEË

Korporatiewe kombinasie strategieë behels dat twee of meer besighede hul vaardighede, hulpbronne, kennis en vermoëns in samehang gebruik om bepaalde doelwitte te bereik of om eksterne geleenthede te benut (Bamford *et al.*, 2020:118). Volgens Ehlers en Lazenby (2019:205) is die doel van korporatiewe kombinasie strategieë vir besighede om toegang te verkry tot vaardighede en hulpbronne waaroor hulle nie self beskik nie, ten einde nuwe markte te penetreer en verspreidingskanale te identifiseer en om hul eie tegniese kundigheid en kapasiteit uit te brei. Die kostes verbonde aan korporatiewe kombinasie strategieë word dan deur die onderskeie rolspelers gedeel. In die Afrikaanse musiekindustrie maak verskeie sangers gebruik van korporatiewe kombinasie strategieë, wat volgens Samanta en Singla (2019:41) op twee maniere neerslag vind, naamlik gesamentlike funksionering ("joint venture") en strategiese alliansies.

3.7.1 Gesamentlike funksionering

Gesamentlike funksionering word deur Bamford *et al.* (2020:118) beskou as 'n ooreenkoms van samewerking wat twee of meer besighede met mekaar sluit met die doel om 'n nuwe besigheid te vorm. Volgens Totten en Knecht (2017:39) behels gesamentlike funksionering dat twee of meer besighede, wat elk kundiges is op bepaalde gebiede, besluit om hulle hulpbronne en unieke vaardighede in samehang te gebruik om 'n nuwe produk of diens te skep om op 'n geleentheid te kapitaliseer. Gesamentlike funksionering stel besighede in staat om toegang te verkry tot nuwe

markte en verspreidingskanale, skaars hulpbronne, tegnologie, kapitaal asook unieke vaardighede en kennis waaroor hulle nie self beskik nie (Abiyu *et al.*, 2020:104).

Gesien in die lig van Bamford *et al.* (2020:118) se beskouing, word gesamentlike funksionering in die Afrikaanse musiekindustrie gekenmerk as 'n strategie waartydens twee of meer sangers hul hulpbronne kombineer en gevolglik sangpare of sanggroepe met eie identiteite vorm. In die 1960's en 1970's het beide Sias Reinecke en Gert van Tonder as suksesvolle solo-kunstenaars 'n gesamentlike funksioneringstrategie gevolg toe hul as Groep 2 die Afrikaanse musiekindustrie oorheers het (De Swardt, 2017). Meer onlangs het die solosangers Nicholis Louw, Ray Dylan, Elizma Theron en Liezel Pieters 'n gesamentlike funksioneringstrategie gevolg, met die stigting van die groep, 4Werke. Met hierdie strategie het die sangers hul individuele talente gekombineer om 'n gaping in die mark te vul (FAK, 2019b).

3.7.2 Strategiese alliansie

'n Strategiese alliansie strategie behels volgens Ehlers en Lazenby (2019:207), net soos met gesamentlike funksionering, dat twee of meer besighede mekaar se interne hulpbronne, vaardighede en kundigheid in samehang gebruik om 'n geleentheid te benut. Die verskil is egter dat daar met 'n strategiese alliansie nie 'n nuwe besigheid met 'n eie identiteit gestig word nie en elke besigheid funksioneer steeds as afsonderlike entiteite. He *et al.* (2020:590) is dit eens dat besighede strategiese alliansies kan vorm in areas soos ontwerp, produkontwikkeling, vervaardiging en verspreiding van goedere of dienste.

Op grond van Ehlers en Lazenby (2019:207) se verduideliking van strategiese alliansie, kan daar in die Afrikaanse musiekindustrie na 'n strategiese alliansie verwys word as 'n strategie waartydens twee of meer sangers besluit om as 'n sangpaar of sanggroep saam te sing, maar sodanige sangers bly onderskeidelik afsonderlike handelsmerke. In die Afrikaanse musiekindustrie vorm die sangers Theuns Jordaan en Juanita du Plessis, sowel as Jay en Liani May strategiese alliansies. Terwyl beide sangpare musiekalbums opneem, behou elkeen hul eie identiteite as solo-kunstenaars (Cloete, 2020; Fockema, 2017). Sekere sangers in die Afrikaanse musiekindustrie implementeer 'n strategiese alliansie strategie dikwels net vir bepaalde projekte. Sodanige sangers sluit byvoorbeeld in die sukses wat die sangers Snotkop en Ricus Nel bereik het met hulle treffer, "Boerepompie", asook Francois van Coke en Karen Zoid met hulle treffer, "Toe vind ek jou".

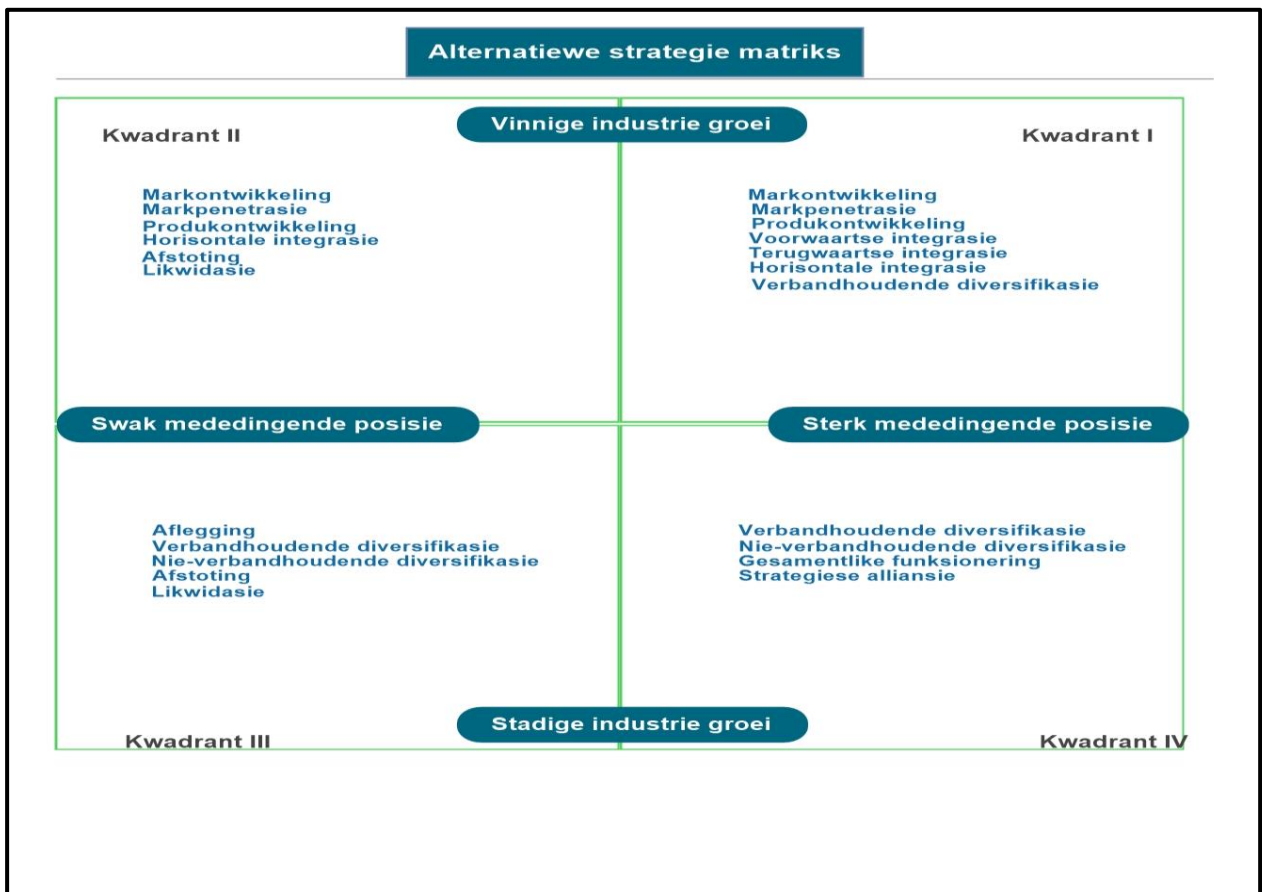
Uit die voorafgaande bespreking van die alternatiewe strategieë is dit opmerklik dat verskeie alternatiewe strategieë deur sangers in die Afrikaanse musiekindustrie geïmplementeer word. Dit is egter nie bekend watter kombinasie strategieë die volhoubaarheid en groei van sangers verseker nie. In hierdie opsig kan die alternatiewe strategie-matriks as 'n hulpmiddel aangewend

word om vas te stel watter alternatiewe strategieë oorweeg moet word om volhoubaarheid en groei te bewerkstellig.

3.8 ALTERNATIEWE STRATEGIE-MATRIKS

Die alternatiewe strategie-matriks (sien Figuur 3-10), ook genoem die QSPM-model (“Quantitative Strategic Planning Matrix”), is ’n matriks wat ontwikkel is om besighede te help om te bepaal watter alternatiewe strategieë hulle kan formuleer met inagneming van die groei in hul industrie en hul eie mededingende posisies (David & David, 2017:274). Volgens Ehlers en Lazenby (2019:249) verskaf die alternatiewe strategie-matriks strategiese opsies vir besighede van enige grootte en tipe. In hierdie verband sal die alternatiewe strategie-matriks ook deur sangers gebruik kan word om strategiese opsies te oorweeg.

Figuur 3-10: Alternatiewe strategie-matriks



Bron: Aangepas vanuit David en David (2017:274) en Ehlers en Lazenby (2019:249).

Die alternatiewe strategie-matriks verdeel kombinasies van alternatiewe strategieë wat besighede kan gebruik om hulle volhoubaarheid en groei te verseker in vier kwadrante. Die bepalende faktore vir kwadrant posisionering is die besighede se mededingende posisies in die mark en industriële groei. Besighede met sterk mededingende posisies in ’n vinnig-groeiende

industrie sal tipies in kwadrant I ressorteer en tipies die alternatiewe strategieë in hierdie kwadrant aanwend, terwyl besighede met swak mededingende posisies in 'n vinnig-groeiende industrie die alternatiewe strategieë in kwadrant II sal aanwend. Besighede wat in kwadrant III ressorteer is besighede met swak mededingende posisies in 'n stadig-groeiende industrie, terwyl besighede in kwadrant IV besighede is met sterk mededingende posisies in 'n stadig-groeiende industrie.

Meiring (2019) is dit eens dat die Afrikaanse musiekindustrie in sy geheel nie oor die afgelope dekade in terme van omset, volhoubare sangers en verbruikersgetalle teen 'n vinnige tempo gegroei het nie. In oënskou hiervan is die aanname dat sangers volgens die alternatiewe strategie matriks hoofsaaklik in kwadrant 3 en kwadrant 4 ressorteer. Sangers met min onderskeidelike eienskappe of vaardighede, 'n swak mededingende posisie in die Afrikaanse musiekindustrie en wat teen 'n stadige tempo groei, sal tipies fokus op verbandhoudende diversifikasie of nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë. Daarteenoor sal sangers wat oor unieke eienskappe en vaardighede beskik en 'n sterk mededingende posisie in die Afrikaanse musiekindustrie het nie alleenlik fokus op verbandhoudende en nie-verbandhoudende diversifikasie nie, maar ook op gesamentlike funksionering en strategiese alliansie. Die posisionering van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie is tans bloot 'n afleiding en daar is nie sekerheid of die implementering van bepaalde strategieë doelbewus weens hulle strategiese bestuursingesteldheid of onbeplande aksies is nie. Om hierdie rede word die rasionaal vir die alternatiewe strategieë wat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie implementeer, met die empiriese komponent van hierdie studie, in die volgende hoofstukke verder ondersoek.

3.9 GEVOLGTREKKING

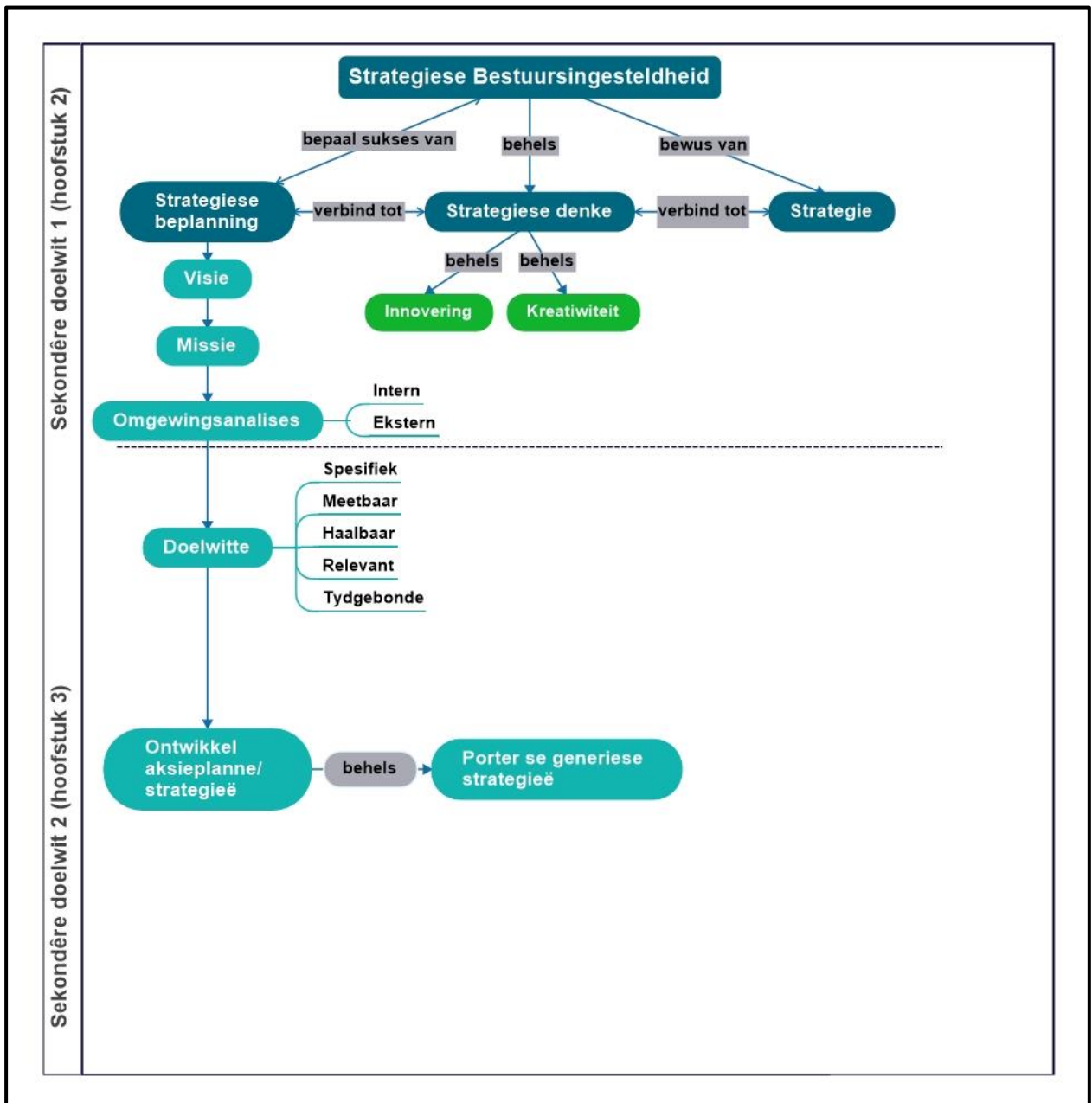
As verlengstuk ten opsigte van die bereiking van sekondêre doelwit 1 in Hoofstuk 2 (par. 2.10), het Hoofstuk 3 daarop gefokus om die onderskeie generiese en alternatiewe strategieë wat sangers kan ontwikkel en aanwend om hulle doelwitte te bereik, te bespreek. Hierdie bespreking vorm deel van strategiese beplanning wat verbind is tot strategiese denke en uiteindelik strategiese bestuursingesteldheid (verwys na Figuur 2-6). Gevolglik is sekondêre doelwit 2 met hierdie hoofstuk bereik, wat daarop fokus om die generiese en alternatiewe strategieë wat sangers ontwikkel en formuleer te identifiseer.

Met die literatuurondersoek in Hoofstuk 3 is gevind dat sangers verskeie strategieë kan ontwikkel en aanwend om hulle SMART strategiese doelwitte te bereik (par. 3.2.2). Die bespreking van verskillende strategieë het getoon dat sangers onderskeidelik generiese en alternatiewe strategieë (par. 3.4-3.7) kan ontwikkel, terwyl sangers se alternatiewe strategieë aangewend word om hul generiese strategieë te komplementeer. In hierdie verband is daar opgemerk dat slegs twee tipes generiese strategieë in sangers se kontekste neerslag vind, naamlik

differensiasie (par. 3.4.2) en fokusstrategieë (par. 3.4.3), terwyl kosteleierskap (par. 3.4.1) nie as generiese strategie sinvol deur sangers aangewend kan word nie. Die bespreking van die onderskeie alternatiewe strategieë het getoon dat dit op twee maniere in sangers se konteks neerslag vind, naamlik deur groeistrategieë (par. 3.6) en korporatiewe kombinasie strategieë (par. 3.7). Alhoewel bewyse uitgelig is dat al die interne groeistrategieë deur sangers in die Afrikaanse musiekindustrie geïmplementeer kan word, is die gevolgtrekking ook gemaak dat sangers ten opsigte van eksterne groeistrategieë eerder diversifikasie strategieë as integrasie strategieë sal oorweeg om hul volhoubaarheid en groei te bewerkstellig. Hiermee saam word strategiese alliansies as korporatiewe kombinasie strategieë eerder deur Afrikaanse sangers gebruik om hulle volhoubaarheid en groei te bewerkstellig as gesamentlike funksioneringstrategieë. Voorts het dit ook aan die lig gekom dat afdanking strategieë (par. 3.5) as een van die tipes alternatiewe strategieë nie 'n rol speel in die volhoubaarheid en groei van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie.

In samehang met die bevindinge in Hoofstuk 2 (par. 2.10) kan die bevindinge in Hoofstuk 3 soos volg grafies voorgestel word (sien Figuur 3-11).

Figuur 3-11: Literatuur-gebaseerde raamwerk van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie



3.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die evalueringskriteria vir strategiese doelwitte gestel wat sangers kan gebruik om te verseker dat hulle doelwitte sinvol en effektief ontwikkel word. In hierdie opsig wys die bespreking daarop dat sangers strategiese doelwitte moet stel wat spesifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tydsgebonde is sodat hulle in staat is om te bepaal of hulle hul doelwitte bereik het en of aanpassings gemaak moet word. Die bespreking rakende strategiese doelwitte

het voorts daarop gedui dat sangers se visie en missie van min waarde is indien dit nie neerslag vind in strategiese doelwitte nie.

Namate strategiese doelwitte gestel is, moet strategieë/aksieplanne ontwikkel word om die strategiese doelwitte van sangers te bereik. In hierdie opsig is daar in hierdie hoofstuk 'n matriks ontwikkel wat sangers as hulpmiddel kan gebruik in hulle besluite om strategieë te ontwikkel en te implementeer. Die konseptualisering van die ontwikkeling van strategieë in hierdie hoofstuk het daarop gedui dat Porter se generiese strategieë algemeen en generies is, en dat alternatiewe strategieë ontwikkel kan word om Porter se generiese strategieë te komplimenteer en te verseker dat dit in sangers se konteks neerslag vind.

Hierdie hoofstuk het die bespreking van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie in Hoofstuk 2 voltooi, deur te fokus op die strategiese doelwitte sowel as die ontwikkeling van strategieë/aksieplanne.

Aangesien Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3 bloot literatuurgerigte ondersoeke ten opsigte van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie behels, word hierdie ondersoek in die opvolgende hoofstukke aan die hand van 'n empiriese ondersoek voortgesit om sekondêre doelwit 2 en sekondêre doelwit 3 aan die hand van primêre data te bereik. In hierdie opsig word die navorsingsmetodologie vir die empiriese ondersoek in Hoofstuk 4 bespreek, waarna die primêre data in Hoofstuk 5 gerapporteer word (sekondêre doelwit 2 & sekondêre doelwit 3).

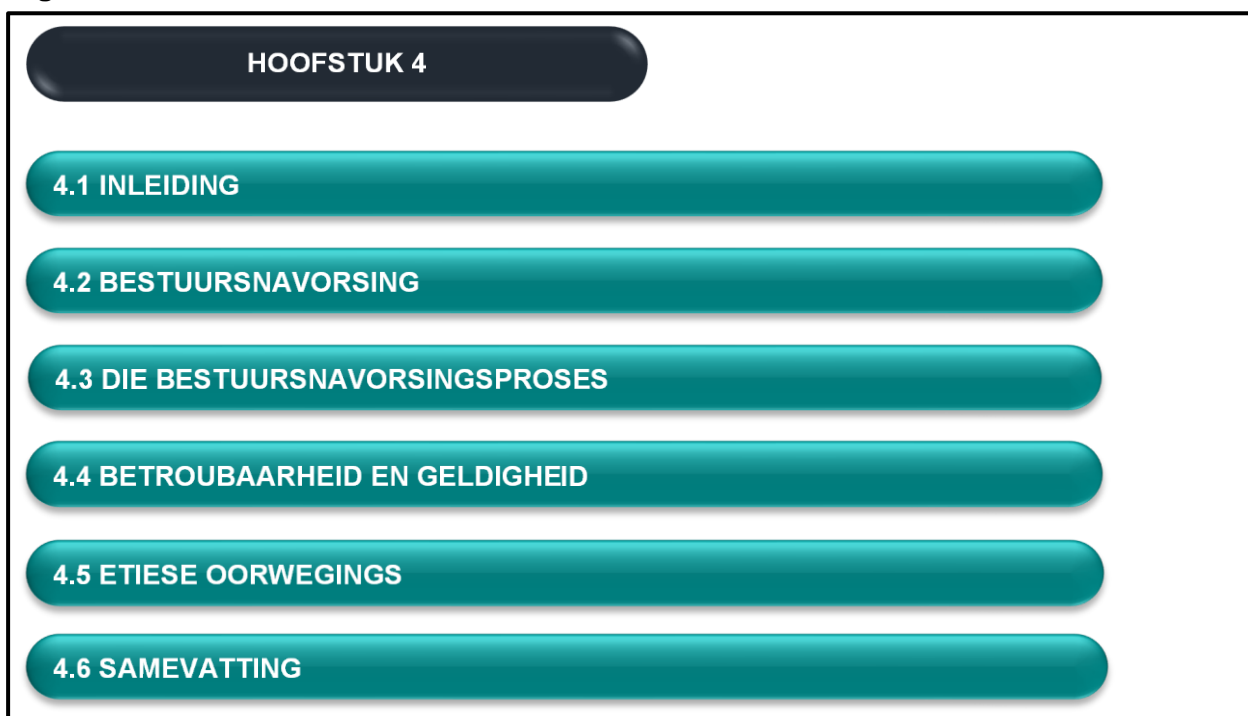
HOOFSTUK 4

NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ONTWERP

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodologie en -prosesse wat gebruik is om die doelwitte van hierdie studie te bereik en die navorsingsprobleem bespreek. Die hoofstuk is volgens die stappe van die besigheidsnavorsingsproses georganiseer en begin met 'n definisie van besigheidsnavorsing gevolg deur 'n omvattende bespreking van die besigheidsnavorsingsproses. Figuur 4-1 verskaf 'n verkorte raamwerk van die hoof gedeeltes wat in hierdie hoofstuk aangespreek gaan word.

Figuur 4-1: Verkorte raamwerk van Hoofstuk 4



Bron: Navorser se eie samestelling.

4.2 BESTUURSNAVORSING

Bestuursnavorsing word vanuit verskillende perspektiewe in literatuur beskou en is meestal gerig op die aard van bestuur- en besigheidsprobleme wat ondersoek word. Volgens Cooper (2019:9) is bestuursnavorsing 'n proses wat verband hou met die oplossing van probleme en besluitneming binne alle funksionele areas van bestuur. Hy verduidelik dat hierdie proses stelselmatig en objektief uitgevoer moet word tydens die insameling, aantekening, ontleding en interpretasie van data. Vanuit 'n wyer perspektief definieer Schindler (2019:8) bestuursnavorsing as die proses waartydens enige onderwerp ondersoek word wat verwant is aan die bestuur van 'n besigheid. In samehang hiermee omskryf Quinlan *et al.* (2019:4) bestuursnavorsing as die ondersoek na

bepaalde bestuursverskynsels of probleme deur die gebruik van wetenskaplike navorsingsmetodes, terwyl Gray (2020:6) bestuursnavorsing beskou as alle navorsing wat uitgevoer word in bestuursverwante onderwerpe.

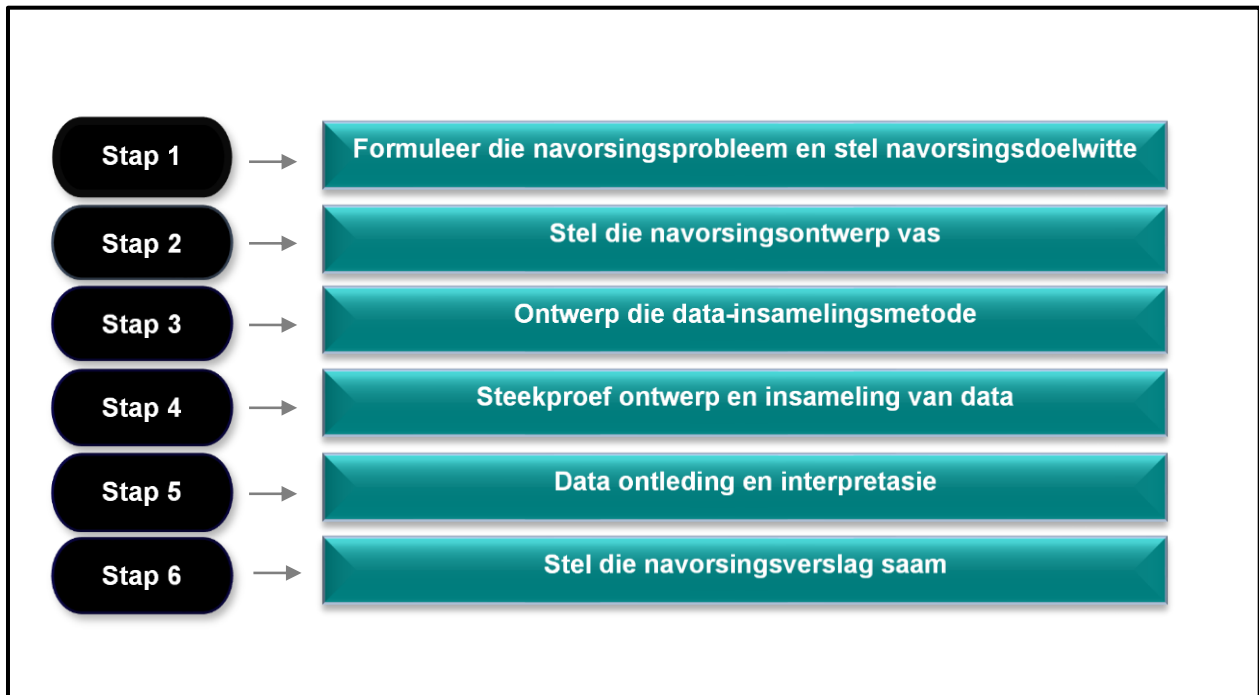
Alhoewel hierdie studie nie neerslag vind in 'n tipiese besigheidskonteks nie, is die bestuursnavorsingsproses aangewend om bestuursverwante inligting – spesifiek die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie – aan die hand van wetenskaplike metodes in te samel, aan te teken, te ontleed en te interpreteer. 'n Uiteensetting van die navorsingsproses, wat die raamwerk vir die res van hierdie hoofstuk is, word vervolgens bespreek.

4.3 DIE BESTUURSNAVORSINGSPROSES

In die literatuur is daar meningsverskille oor die wyse waarop navorsing in verskillende kontekste uitgevoer behoort te word en ook watter stappe in die navorsingsproses gevolg moet word. Volgens Schindler (2019:9) bestaan die navorsingsproses uit ses stappe, naamlik definieer die navorsingsdoelwitte (stap 1), beplan die navorsingsontwerp (stap 2), beplan die steekproef (stap 3), samel die data in (stap 4), ontleed die data (stap 5), maak gevolgtrekkings en berei die verslag voor (stap 6). In die navorsingsproses wat Quinlan *et al.* (2019:4) voorstel, begin die proses by die identifisering van die navorsingsprobleem (stap 1), die navorsingsontwerp (stap 2), die keuse van data-insamelingsmetodes (stap 3), die steekproef prosedure (stap 4), data-insameling (stap 5), die evaluering en ontleding van die data (stap 6), en die skryf van die navorsingsverslag (stap 7). Ward en Shortt (2020:11) se voorgestelde proses verskil nie noemenswaardig van die voorafgaande voorgestelde navorsingsprosesse nie, deurdat hulle verskeie stappe in die voorafgaande prosesse in hulle navorsingsproses kombineer. Hierdie stappe behels die definiëring van die navorsingsprobleem en die navorsingsdoelwitte (stap 1), bepaal die navorsingsontwerp (stap 2), bepaal die data-insamelingsmetodes (stap 3), ontwikkel 'n steekproefplan en samel die data in (stap 4), ontleed die data (stap 5), skryf die verslag (stap 6) en bied die verslag aan (stap 7).

Vanuit die voorafgaande is die oorvleueling tussen die onderskeie navorsingsprosesse opmerklik. Vir die doeleindes van hierdie studie is die stappe vanuit die voorafgaande prosesse geïdentifiseer en gesintetiseer om die navorsingsproses wat in hierdie studie gebruik is, voor te stel (sien onderstaande Figuur 4-2).

Figuur 4-2: Die stappe van die navorsingsproses



Bron: Aangepas vanuit Ward en Shortt (2020:11), Quinlan *et al.* (2019:4) en Schindler (2019:9).

4.3.1 Stap 1: Formuleer die navorsingsprobleem en stel navorsingsdoelwitte

Ward en Shortt (2020:11), asook Schindler (2019:9) is dit eens dat die navorsingsproses begin met die formulering van die navorsingsprobleem en die stel van die navorsingsdoelwitte vir 'n studie. Anderson *et al.* (2020:26) beklemtoon dat 'n duidelik gedefinieerde navorsingsprobleem en navorsingsdoelwitte geformuleer moet word om 'n studie te fokus en te verseker dat korrekte inligting en akkurate resultate verkry kan word.

4.3.1.1 Formuleer die navorsingsprobleem

Volgens Gray (2020:7) en Burns *et al.* (2017:79) is 'n navorsingsprobleem die spesifieke onderwerp wat in 'n navorsingstudie ondersoek gaan word. Anderson *et al.* (2020:26) sowel as Malhotra (2019:153) stel vervolgens voor dat die probleem wat ondersoek word beide 'n akademiese- en bestuursperspektief moet beslaan, dat die navorser belang moet stel in die probleem en dat dit ook moontlik moet wees om die probleem prakties te ondersoek, in ag genome die beskikbaarheid van data en die kostes en tyd daaraan verbonde.

Die probleem wat aanleiding gegee het tot hierdie studie en wat in Hoofstuk 1 (par. 1.4) in diepte bespreek is, is oorhoofs gerig op die uitdagings van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie in terme van volhoubaarheid en groei. Alhoewel 'n ooraanbod van sangers asook intense mededinging tussen sangers in die Afrikaanse musiekindustrie uitgelig word as van die oorsake wat hulle volhoubaarheid en groei in die industrie beïnvloed, hou dit ook verband met sangers se

vermoë om strategies te dink oor hulle loopbane. Vir sangers om strategies te dink moet hulle oor 'n strategiese bestuursingesteldheid beskik om hulle kans vir volhoubaarheid en groei te verhoog.

4.3.1.2 Die stel van navorsingsdoelwitte

Volgens Hair *et al.* (2021:68) moet die navorsingsdoelwitte gerig wees op die navorsingsprobleem. Malhotra (2019:154) is van mening dat navorsingsdoelwitte verwys na die spesifieke doelwitte wat bereik moet word om die navorsingsprobleem aan te spreek.

4.3.1.2.1 Primêre doelwit

Die primêre doelwit van hierdie studie is om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek.

4.3.1.2.2 Sekondêre doelwitte

Ten einde by te dra tot die bereiking van die primêre doelwit is die volgende sekondêre doelwitte geïdentifiseer:

- Sekondêre doelwit 1: Konseptualiseer strategiese bestuursingesteldheid binne die konteks van strategiese bestuur.
- Sekondêre doelwit 2: Identifiseer die generiese en alternatiewe strategieë wat toepaslik is vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei.
- Sekondêre doelwit 3: Evalueer sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid.
- Sekondêre doelwit 4: Verskaf riglyne vir die bevordering van sangers se strategiese bestuursingesteldheid.

4.3.2 Stap 2: Stel die navorsingsontwerp vas

Gedurende die tweede stap in die navorsingsproses moet die navorser die navorsingsontwerp vir die studie vasstel (Saunders *et al.*, 2019:136). Saunders *et al.* (2019:136) noem dat daar eers besluit moet word watter navorsingsbenadering 'n studie gaan volg, voordat 'n gepaste navorsingsontwerp vasgestel word.

4.3.2.1 Navorsingsbenaderings

In die bestuursliteratuur word daar onderskeid getref tussen drie navorsingsbenaderings, naamlik kwantitatiewe navorsing, kwalitatiewe navorsing en gemengde-metode navorsing (Creswell & Poth, 2018:42).

4.3.2.1.1 Kwantitatiewe navorsing

Kwantitatiewe navorsing (ook na verwys as die tradisionele of eksperimentele benadering) is 'n positivistiese navorsingsparadigma wat onderskei word van ander navorsingsbenaderings, deurdat data deduktief ingesamel word en gemik is op die stel van 'n hipotese en om teorieë empiries te toets (Edwards, 2020:33). Kwantitatiewe navorsing word ook beskryf as 'n vorm van samevattende navorsing wat behels dat data ingesamel word vanuit 'n groot steekproef wat wetenskaplik geneem is (Creswell & Creswell, 2018:41). Met 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering word primêre data ingesamel deur die gebruik van empiriese assesserings, soos opnames of vraelyste, wat bestaan uit voorafopgestelde vrae met voorafbepaalde antwoorde of opsies (Roni *et al.*, 2020:46). Volgens Burns *et al.* (2017:234) maak kwantitatiewe navorsing vanuit 'n etimologiese beskouing staat op numeriese data om hipoteses wat gestel is, te bevestig of te weerlê. Rutberg en Bouikidis (2018:200) sluit hierby aan en stel dat kwantitatiewe data ingesamel word om 'n navorsingsprobleem te meet aan die hand van kwantifiseerbare waardes wat wiskundig en statisties ontleed word.

4.3.2.1.2 Kwalitatiewe navorsing

Kwalitatiewe navorsing behels die insameling en ontleding van nie-numeriese data om bepaalde opinies, gedrag, konsepte en ervarings te ondersoek en beter te verstaan (Onwuegbuzie & Collins, 2017:133; Tracy, 2020:5). Volgens Rutberg en Bouikidis (2018:209) het kwalitatiewe navorsing ten doel om nuwe insig te verkry rakende 'n bepaalde probleem of verskynsel waaroor daar min of geen inligting beskikbaar is nie. Ravitch en Carl (2021:11) wys uit dat 'n klein steekproef oor die algemeen in kwalitatiewe navorsing gebruik word, omrede metodes wat ongestruktureerde en oop formate het, gebruik word om soveel as moontlik inligting te verkry rakende 'n onbekende probleem of verskynsel. Merriam en Grenier (2019:21) voeg by dat data-insamelingsmetodes soos onderhoude, fokusgroep-onderhoude, observasies en sekondêre navorsing gebruik word om kwalitatiewe data in te samel.

4.3.2.1.3 Vergelyking tussen kwantitatiewe navorsing en kwalitatiewe navorsing

Beide kwantitatiewe en kwalitatiewe benaderings stel verskillende metodologieë voor wat volgens Creswell en Creswell (2018:14) die reëls, beginsels en formele toestande is wat wetenskaplike ondersoeke begrond en rig om kennis van die verskynsel wat ondersoek word te organiseer en te verbreed. Meer spesifiek verwys metodologieë kragtens Leavy (2017:71) na die verhoudings wat bestaan tussen die navorser se waarnemings, teorie, hipotese en navorsingsmetodes.

Tabel 4-1: 'n Vergelyking tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing

Kenmerke	Kwantitatiewe navorsing	Kwalitatiewe navorsing
----------	-------------------------	------------------------

Navorsingsdoelwitte	Bevestiging van feite, identifiseer verhoudings of ooreenkomste, voorspellings en vooruitskattings	Ontdek nuwe idees, gedagtes en gevoelens; insig en verstaan van konsepte en idees
Aard	Beskrywend	Begripvormend
Metodologie	Nomografies	Ideografies
Data-insameling metode	Gestruktureerde vraelyste met vooraf-opgestelde antwoorde om uit te kies	Ongestruktureerd, oop-einde vrae deur middel van onderhoude, waarnemings en sekondêre navorsing
Tipe data ontleding	Hipotese toetsing	Hipotese generering
Fokus	Deduktief	Induktief
Geldigheid	Interne geldigheid	Vertrouenswaardigheid

Bron: Merriam en Grenier (2019:21), Ravitch en Carl (2021:11) en Tracy (2020:5).

Volgens Stone-Romero en Rosopa (2020:44) vereis kwantitatiewe navorsing 'n nomografiese metodologie, terwyl kwalitatiewe navorsing 'n ideografiese metodologie vereis (sien Tabel 4-1). Flick (2019:4) verwys na nomografie as die veralgemeenbaarheid van feite wat versamel, verwerk en bevestig is. In teenstelling hiermee is ideografie die voorstelling van 'n individuele gebeurtenis so volledig as moontlik met die doel om 'n in-diepte en deeglike begrip daarvan te ontwikkel (Stone-Romero & Rosopa, 2020:44).

Volgens Leavy (2017:92) is die aard van beide kwantitatiewe en kwalitatiewe benaderings verskillend deurdat kwantitatief meer beskrywend is terwyl kwalitatief fokus op begripsvorming (sien Tabel 4-1). Die beskrywende aard van kwantitatiewe navorsing is gegrond in die beskrywing van verwantskappe tussen veranderlikes om bepaalde hipotese of teorieë te bevestig of te weerlê (Bloomfield & Fisher, 2019:27). Kwalitatiewe benaderings, aan die ander hand, neig tot begripsvorming, wat beteken dat die persoonlike perspektiewe en sienings van individuele deelnemers gerekonstrueer word (Tracy, 2020:6). Hiervolgens is kwantitatiewe benaderings in die meeste gevalle deduktief en teorie-gedrewe, terwyl kwalitatiewe benaderings induktief en data-gedrewe is (sien Tabel 4-1) (Ravitch & Carl, 2021:12).

4.3.2.1.4 Gemengde-metode navorsing

Mooi *et al.* (2018:62) verduidelik dat gemengde-metode navorsing kwantitatiewe en kwalitatiewe benaderings kombineer. Die doel van 'n gemengde-metode navorsing is om die navorsingsvraag te beantwoord of om die navorsingsprobleem aan te spreek deur gebruik te maak van beide numeriese ontledings en nie-statistiese interpretasies (Creswell & Plano Clark, 2017:76). Volgens Rutberg en Bouikidis (2018:212) gaan een navorsingsbenadering dikwels die ander een vooraf, soos om eers dieper insig rakende 'n verskynsel te verkry (kwalitatiewe benadering) en daarna die omvang van die verskynsel deur middel van statistiese ontledings te toets (kwantitatiewe benadering). In gemengde-metode navorsing is beide benaderings gevolglik wederkerig

ondersteunend tot mekaar deurdat die leemtes in die een benadering dikwels met die ander benadering verder ondersoek word. Burns *et al.* (2017:108) lig uit dat die implementering van gemengde-metode navorsing die betroubaarheid van navorsingsresultate versterk en dat dit innoverende maniere skep om 'n duideliker verstaan van 'n navorsingsprobleem of verskynsel te verkry.

4.3.2.1.5 Samevatting van navorsingsbenadering vir hierdie studie

Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie wat met hierdie studie ondersoek is, is 'n tema wat nog nie vantevore nagevors is nie. Derhalwe is weinig inligting hieroor in die literatuur beskikbaar en het hierdie studie daarop gefokus om meer insig rakende die verskynsel te verkry. Ten einde die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te verstaan, het die literatuurondersoek (Hoofstuk 2 & Hoofstuk 3) 'n uiteensetting verskaf van die konsep, strategiese bestuursingesteldheid in 'n besigheidskonteks, wat op die konteks van hierdie studie van toepassing gemaak is. Die literatuurondersoek het getoon dat die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie bepaal kan word deur die vasstelling van hul vermoë om bepaalde komponente van die strategiese bestuursproses effektief uit te voer (par. 2.5). Gevolglik het hierdie ondersoek die strategiese bestuursproses as raamwerk gebruik om die kundigheid en ervarings van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie rakende hul strategiese bestuursingesteldheid beter te verstaan.

Vandaar het die aard van hierdie studie 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering regverdig.

4.3.2.2 Navorsingsontwerpe

Burkholder (2020:2) voer aan dat 'n navorsingsontwerp spesifieke riglyne of struktuur verskaf wat gevolg moet word vir die insameling, verwerking en interpretasie van die data. Hair *et al.* (2021:36) asook Brown *et al.* (2018:14) onderskei tussen drie tipes navorsingsontwerpe, naamlik beskrywende, oorsaaklike en verkennende navorsing.

4.3.2.2.1 Beskrywende navorsing

Beskrywende navorsing word gedefinieer as navorsing wat inligting insamel wat nodig is om gedetailleerde beskrywings te gee van respondente (Schwartz *et al.*, 2019:12). Volgens Burns *et al.* (2017:103) verskaf die resultate wat verkry word vanuit die gebruik van beskrywende navorsing antwoorde op vrae soos wat, wie, wanneer, hoekom, waar en hoe van 'n spesifieke studie. Die gebruik van beskrywende navorsing is gepas wanneer 'n duidelik-gedefinieerde navorsingsprobleem ontwikkel is, akkurate navorsingsdoelwitte gestel is en 'n

verteenwoordigende steekproefgrootte beskikbaar is (Bukve, 2019:206). Op grond van die voorafgenoemde argumente kan daar aangevoer word dat beskrywende navorsing in meeste gevalle gebruik word wanneer die onderwerp waarop 'n spesifieke studie fokus, duidelik verstaan word. In aansluiting hierby is Burkholder (2020:6) van mening dat beskrywende navorsing daarin slaag om veranderlikes met mekaar te vergelyk en/of om verhoudings tussen veranderlikes te beskryf. Volgens Brown *et al.* (2018:14) verskaf beskrywende navorsing beskrywings wat akkuraat, analities en feitelik is.

4.3.2.2.2 Oorsaaklike navorsing

Oorsaaklike navorsing, anders as beskrywende navorsing, neig om meer te fokus op 'n verstaan en verduideliking van hoekom sekere dinge is wat dit is (Bearman, 2019:73). Volgens Stack (2017:67) is die doel van oorsaaklike navorsing om die oorsaak-en-gevolg-verhouding te beskryf in terme van veranderlikes wat 'n spesifieke probleem kan beïnvloed. Brown *et al.* (2018:15) sluit hierby aan deur te verduidelik dat navorsers oorsaaklike navorsing aanwend wanneer die navorser wil bepaal of die verandering in een veranderlike verantwoordelik sal wees vir veranderings wat dan plaasvind in 'n ander veranderlike. Volgens Burkholder (2020:7) is oorsaaklike navorsing tydrowend en duur omrede verskeie maatstawwe betrokke is.

4.3.2.2.3 Verkennende navorsing

'n Verkennende navorsingsontwerp word gebruik wanneer min kennis en insig bestaan rakende 'n spesifieke navorsingsprobleem, of wanneer die aard van die navorsingsprobleem wat bestudeer word, vaag is (Alhamawndi & Almahmoud, 2020:1). Volgens Crabb *et al.* (2019:2303) en Brown *et al.* (2018:16) help verkennende navorsing om die aard van 'n spesifieke navorsingsprobleem beter te begryp en word hierdie navorsingsontwerp aanbeveel wanneer 'n navorser op soek is na die algemene oorsaak of probleem. Verkennende navorsing word meestal toegepas in areas of velde wat nog nie deeglik ondersoek is nie of waar gebrekkige inligting bestaan en die navorser gevolglik meer aanpasbaarheid benodig om die onderwerp te verken (Kolb, 2017:107). Casula *et al.* (2020:4) voer aan dat daar dikwels na verkennende navorsing verwys word as kwalitatiewe navorsing, aangesien verkennende navorsing neig om meer kwalitatiewe navorsingstegnieke as kwantitatiewe navorsingstegnieke te implementeer. Gevolglik argumenteer Rahi (2017:2) dat verkennende navorsing 'n relatiewe klein verteenwoordigende steekproefgrootte gebruik.

Bukve (2019:203) is van mening dat verkennende navorsing op so 'n manier ontwerp word dat deelnemers hulle eie antwoorde kan verskaf op vrae en dat daar nie van hulle verwag word om bloot antwoorde te kies vanuit 'n vooraf-opgestelde lys van moontlike antwoorde nie. Volgens Brown *et al.* (2018:16) word kwalitatiewe data-insamelingstegnieke soos individuele onderhoude,

fokusgroep-onderhoude, gevallestudies en die ontleding van sekondêre inligting tipies gebruik om verkennende navorsing uit te voer.

In die voorafgaande afdelings is die doel en algemene omskrywings van beskrywende, oorsaaklike en verkennende navorsingsontwerpe verskaf. Tabel 4-2 verskaf 'n vergelykende opsomming van hierdie drie navorsingsontwerpe.

Tabel 4-2: 'n Vergelyking van navorsingsontwerpe

	Beskrywende navorsing	Oorsaaklike navorsing	Verkennende navorsing
Doel	<ul style="list-style-type: none"> Beskryf kenmerke of funksies 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal die oorsaak-en-gevolg-verhoudings 	<ul style="list-style-type: none"> Identifiseer konsepte Genereer insig Vind nuwe idees
Kenmerk	<ul style="list-style-type: none"> Vooraf formulering van hipoteses Voorafbeplande en gestruktureerde ontwerp Kwantitatief van aard 	<ul style="list-style-type: none"> Manipuleer een of meer onafhanklike veranderlikes Meet die impak op die afhanklike veranderlike Beheer van ander veranderlikes 	<ul style="list-style-type: none"> Buigbaar en veelsydig Kwalitatief van aard
Metode	<ul style="list-style-type: none"> Literatuurondersoeke Observasies Vraelyste 	<ul style="list-style-type: none"> Eksperimente 	<ul style="list-style-type: none"> Literatuurondersoeke Gevallestudies Fokusgroepe In-diepte onderhoude

Bron: Brown *et al.* (2018:14-18), Bukve (2019:203) en Burkholder (2020:2-5).

Weens die aard van hierdie studie is die mees geskikte navorsingsontwerp 'n verkennende navorsingsontwerp. Hierdie navorsingsontwerp het die navorser in staat gestel om weens min beskikbare inligting oor die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie die navorsingsprobleem aan die hand van die navorsingsdoelwitte verkennend te ondersoek.

4.3.3 Stap 3: Ontwerp die data-insamelingsmetode

Sodra 'n duidelike beskrywing van die navorsingsprobleem geformuleer is en die navorsingsontwerp gekies is, kan gepaste data-insamelingsmetodes gekies word (Schindler, 2019:9). Kothari en Garg (2019:156) asook Bryman *et al.* (2017:32) onderskei tussen twee tipes data wat ingesamel kan word, naamlik sekondêre en primêre data.

4.3.3.1 Sekondêre data

Sekondêre data word deur Wilson (2019:69) sowel as Sarstedt en Mooi (2019:49) beskou as betroubare inligting wat reeds deur ander navorsers ingesamel is en in betroubare literatuurbronne gepubliseer is. Volgens Brown *et al.* (2018:60) moet 'n navorsingstudie begin deur 'n omvattende ontleding of ondersoek van bestaande sekondêre data om vas te stel watter inligting oor die probleem wat ondersoek word reeds bestaan en wat toepaslik in 'n studie gebruik kan word om die navorsingsdoelwitte te bereik. In samehang verduidelik Kolb (2018:49) dat sekondêre inligting 'n navorser in staat stel om 'n duidelik gedefinieerde navorsingsprobleem op te stel, sinvolle inligting te verskaf om die navorsingsprobleem aan te spreek, en ook om meer besonderhede te kan verskaf oor moontlike probleme en uitdagings wat ondervind is in soortgelyke navorsing. Sekondêre data beskik oor bepaalde voordele en nadele, wat in Tabel 4-3 uiteengesit word.

Tabel 4-3: Voordele en tekortkominge van sekondêre data

Voordele	Tekortkominge
Dit is somtyds akkuraat	Moontlike foute kan in die data voorkom
Eenvoudig om te vergelyk met navorsing wat dieselfde data gebruik	Data kan dikwels verouderd wees
Die koste om hierdie data te verkry is relatief laag	Data kan moontlik net van toepassing wees op 'n spesifieke navorsingsprobleem en veralgemenings kan nie gemaak word nie
Toegang tot hierdie data kan binne 'n kort periode verkry word.	Geen beheer oor hoe data ingesamel is nie

Bron: Brown *et al.* (2018:59), Sarstedt en Mooi (2019:49) en Wilson (2019:69).

Vir die doel van hierdie studie is sekondêre data gebruik om 'n omvattende ontleding en ondersoek te doen van die strategiese bestuursliteratuur. In Hoofstuk 1 is sekondêre data gebruik om 'n navorsingsprobleem te formuleer en ook kritiese uitdagings vanuit die Afrikaanse musiekindustrie te identifiseer. Deur 'n omvattende literatuurstudie te doen is die navorser se kundigheid verbreed rakende teoretiese konstrakte soos strategie, strategiese bestuur, strategiese beplanning, strategiese denke, asook die ontwikkeling en formulering van strategieë (Hoofstuk 2). Voorts is meer kennis verkry oor die stel van strategiese doelwitte gevolg deur die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë (Hoofstuk 3). Gevolglik is sekondêre doelwitte 1 en 2 vanuit die literatuur bereik (par. 2.10 & par. 3.9), terwyl sekondêre doelwit 2 ook empiries ondersoek is.

Die literatuurstudie is uitgevoer deur geakkrediteerde en akademiese joernaalartikels te gebruik, relevante akademiese handboeke na te slaan, en ook vak-spesifieke joernale en webtuistes van besigheidsjoernale te raadpleeg. Akademiese joernale en artikels is verkry vanaf verskillende

databasisse, onder andere Emerald, EbscoHost, ProQuest asook die Noordwes-Universiteit se aanlyn biblioteek. Elektroniese soekenjins soos Google en Google Scholar is gebruik om die nuutste neigings in die veld van strategiese bestuur en die Afrikaanse musiekindustrie te identifiseer.

Aangesien 'n beperkte hoeveelheid literatuur oor die Afrikaanse musiekindustrie in bronne soos akademiese joernale, artikels en handboeke beskikbaar is, het die raadpleeg van koerantartikels, radio-onderhoude, tydskrifartikels en informele gesprekke met industriekenners 'n verkennende rol gespeel in die identifisering van die nuutste inligting en neigings in die Afrikaanse musiekindustrie.

4.3.3.2 Primêre data

Primêre data word beskryf as data wat deur die navorser gegeneer word met die doel om 'n navorsingsprobleem op te los of aan te spreek (Mooi *et al.*, 2018:31). Volgens Brown *et al.* (2018:60) word daar ook dikwels na primêre data verwys as nuut-tot-die-wêreld data omrede dit data is wat nog nie voorheen deur ander navorsers ingesamel is nie. Met die empiriese ondersoek in hierdie studie is primêre data ingesamel om sekondêre doelwitte 2 tot 4 te bereik. Die empiriese bereiking van hierdie doelwitte word in diepte in Hoofstuk 5 en Hoofstuk 6 bespreek.

4.3.3.3 Kwalitatiewe data-insamelingstegnieke

Aangesien hierdie studie 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering gevolg het om die navorsingsprobleem op te los en die navorsingsdoelwitte te bereik, word die kwalitatiewe data-insamelingstegnieke vervolgens bespreek. Wilson (2019:125) en Flick (2019:3) is van mening dat individuele onderhoude, fokusgroeponderhoude en projektiewe tegnieke die algemeenste en akkuraatste insamelingstegnieke vir kwalitatiewe navorsing is

4.3.3.3.1 Individuele onderhoude

Burns *et al.* (2017:144) verwys na 'n individuele onderhoud as 'n direkte persoonlike bespreking of gesprek wat plaasvind tussen 'n navorser en 'n enkele deelnemer in navorsing. Sarstedt en Mooi (2019:49) verduidelik dat die deelnemer tydens hierdie persoonlike bespreking of gesprek aangemoedig word om sy/haar gedagtes, idees, motiverings, ervaring, oortuigings en gevoel oor 'n spesifieke onderwerp te deel.

Wilson (2019:126) en Ravitch en Carl (2021:27) verduidelik dat individuele onderhoude in drie verskillende formate kan geskied, naamlik gestruktureerde onderhoude, ongestruktureerde onderhoude en semi-gestruktureerde onderhoude. Gestruktureerde onderhoude sluit vroeë in wat formeel gestruktureerd is met voorafbepaalde vrae wat aan 'n deelnemer gevra word in 'n streng

orde (Hair *et al.*, 2021:116). 'n Ongestruktureerde onderhoud, daarteenoor, behels volgens Saunders *et al.* (2019:112) dat slegs die onderwerp aan die deelnemer verduidelik word en geen leidende vrae gevra word nie. Semi-gestruktureerde onderhoude kombineer beide gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude deur voorafopgestelde oop-einde vrae wat in 'n bepaalde volgorde gevra word en wat so opgestel is dat opvolgvrae gevra kan word na aanleiding van die inligting wat die deelnemer verskaf (Malhotra, 2019:194). Individuele onderhoude slaag dikwels daarin om meer in-diepte reaksies vanaf deelnemers te verkry, dat reaksies van die deelnemer waargeneem kan word, dat deelnemers eerder aan individuele onderhoude deelneem as fokusgroepe, en dat komplekse vrae of probleme verken kan word. Hierbenewens argumenteer Creswell en Poth (2018:43) dat individuele onderhoude duur is om uit te voer, dit tydrowend is en dat die aard van die terugvoer vanaf deelnemers uitdagend kan wees om te ontleed.

4.3.3.3.2 Fokusgroeponderhoude

'n Fokusgroeponderhoud word deur Nowell *et al.* (2017:2) beskryf as 'n ongestruktureerde en in-diepte bespreking wat uitgevoer word deur 'n fasiliteerder met 'n klein groep deelnemers. Volgens Kolb (2018:125) bestaan 'n fokus groep uit ses tot tien deelnemers, maar nie meer as twaalf deelnemers per sessie nie. Die bespreking in 'n fokusgroep is normaalweg beperk tot een of twee enkele idees, onderwerpe of konsepte (Chapman & Feit, 2019:334). Sarstedt en Mooi (2019:52) is dit eens dat die gebruik van fokusgroepe waardevol is wanneer daar verken moet word wat mense dink, hoe hulle dink en wat die rasionaal van hulle denke oor bepaalde kwessies is.

Malhotra (2019:181) hou vol dat fokusgroeponderhoude as data-insamelingstegniek die waarneming van interaksies tussen deelnemers in 'n kort tydsbestek moontlik maak, dat resultate maklik is om te verstaan, dit goedkoper is om data op hierdie wyse in te samel, meer in-diepte kennis verkry kan word as met individuele onderhoude, en dat dit groot hoeveelhede ryk data in deelnemers se eie woorde verskaf. Wilson (2019:129) meld egter dat die akkuraatheid van die data wat met fokusgroeponderhoude ingesamel word beïnvloed kan word deur 'n persoon met sterk opinies, dat dit uitdagend kan wees om 'n afspraak te skeduleer wat alle deelnemers se program sal pas, dat nie alle reaksies of interaksies op dieselfde tydstip waargeneem kan word nie, en dat die oop aard van die tegniek dit moeilik kan maak om data op te som en te interpreteer.

4.3.3.3.3 Projektiewe tegnieke

Projektiewe tegnieke word gedefinieer as ondervraging wat ongestruktureerd en indirek is, met die doel om deelnemers aan te moedig om hulle onderliggende motiverings, gedagtes, gevoelens of houdings te projekteer (Gámbaro *et al.*, 2019:2). Anderson *et al.* (2020:51) beklemtoon dat deelnemers geneig is om gedagtes, gevoelens, houdings of idees te deel wat sosiaal

aanvaarbaar is en dat dit nie die ware gevoelens of gedagtes van deelnemers weerspieël nie. Met die gebruik van projektiewe tegnieke kan die navorser deelnemers se psigologiese verdedigingsmeganismes penetreer sodat hulle hul ware gedagtes of gevoelens kan deel oor die onderwerp wat verken word (Mooi *et al.*, 2018:83). 'n Projektiewe tegniek maak gebruik van indirekte ondervraging wat van 'n deelnemer vereis om hulle gevoelens of gedagtes te projekteer na 'n derde party, spesifieke taak, situasie, of objek soos 'n dier of spotprente (Farzin *et al.*, 2020:732).

4.3.3.4 Primêre data-insamelingstegniek in hierdie studie

In hierdie navorsing is semi-gestruktureerde individuele onderhoude as kwalitatiewe data-insamelingstegniek gebruik. Hierdie tegniek het dit vir die navorser moontlik gemaak om nuwe insig en dieper bewustheid te verkry rakende sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid. Voorts het die gebruik van semi-gestruktureerde individuele onderhoude die navorser in staat gestel om opvolgvrae te vra wanneer dit nodig was dat deelnemers moes uitbrei op 'n spesifieke onderwerp of antwoord.

Ten einde die semi-gestruktureerde individuele onderhoude effektief en doeltreffend uit te voer, beveel Maison (2019:97) en Bazeley (2019:146) aan dat 'n onderhoudsgids aangewend word om die persoonlike gesprek te lei en om seker te maak dat al die nodige data gestruktureerd ingesamel word.

4.3.3.5 Onderhoudsgids vir semi-gestruktureerde individuele onderhoude

Maison (2019:98) beskryf 'n onderhoudsgids as 'n lys van onderwerpe of temas wat verken moet word en wat in 'n spesifieke volgorde gerangskik word om die onderhoude te rig. Onderhoudsgidse is veral noodsaaklik tydens individuele onderhoude wat minder gestruktureer is. Bazeley (2019:146) verduidelik dat 'n onderhoudsgids oop-einde of geslote vrae kan bevat wat ondersteun kan word met moontlike opvolg vrae wat gevra kan word tydens 'n onderhoud. Volgens Cooper (2019:144) moet die oop-einde sowel as geslote vrae in 'n onderhoudsgids opgestel word nadat die relevante sekondêre bronne geraadpleeg is.

In hierdie studie het die onderhoudsgids (sien BYLAAG A) beide oop-einde en geslote vrae bevat. Die aard van die vrae het dit vir die navorser moontlik gemaak om met opvolgvrae addisionele inligting vanaf die deelnemers te bekom deur uit te brei op vrae of verdere verduidelikings. Die vrae in die onderhoudsgids is vanuit die literatuur opgestel om die doelwitte van hierdie studie te bereik. Die vrae sentreer rondom die volgende temas: strategie, strategiese bestuur, strategiese beplanning, strategiese denke, die ontwikkeling van 'n visie en missie, die uitvoer van interne en

eksterne omgewingsontledings, asook die formulering en ontwikkeling van strategieë (Hoofstuk 2 & Hoofstuk 3).

Alle onderhoude met die deelnemers is deur die navorser self uitgevoer. Elke onderhoud is ingelei met 'n verduideliking en oorsig van die aard en doel van die studie. Die volgende temas is ingesluit in die onderhoudsgids:

Tema 1: Die ontwikkeling van 'n visie

Hierdie tema het ten doel gehad om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers met betrekking tot hul visie te bepaal. Om die ontwikkeling van 'n visie in sangers se konteks te verstaan, is vrae gevra soos hoekom sangers in die Afrikaanse musiekindustrie is, of hul enige ander beroep oorweeg het, en waar hulle hulself sien oor tien jaar.

Tema 2: Die ontwikkeling van 'n missie

Hierdie tema was daarop gemik om sangers se strategiese bestuursingesteldheid ten opsigte van hulle missies te bepaal. Die komponente waaruit 'n missie bestaan (par. 2.8.1– par. 2.8.5) is vereenvoudig en gebruik om sangers se strategiese bestuursingesteldheid op die ontwikkeling van 'n missie te bepaal. Vrae wat gevra is, het byvoorbeeld ingesluit wat die deelnemers as hul produkte beskou, hoe hulle te werk gaan om marknavorsing te doen, sing hulle musiek wat die mark wil hê of sing hulle musiek waarvan hulle self hou, wat doen hulle tans om as sangers in die musiekindustrie te groei, en wat hul grootste bron van inkomste is.

Tema 3: Interne omgewingsingesteldheid

Sangers se interne omgewingsingesteldheid is in hierdie tema verken. Om te bepaal of sangers ingestel is op hul interne omgewings, is bepaalde stellings gemaak en die deelnemers moes dan aandui of hulle daardie stellings in hul eie omgewing as 'n sterk punt beskou of nie. Die stellings het byvoorbeeld ingesluit hul vermoë om 'n musiekinstrument te bespeel en, indien wel, of hulle dit tot hul voordeel gebruik. Ander stellings het onder andere gefokus op hul vermoëns om hulself in die Afrikaanse musiekindustrie te bemark, of hulle die lirieke of melodieë vir hulle liedjies self skryf of uitkontraakteer, hul musiekvervaardiging en hulle bestuurspan.

Tema 4: Eksterne omgewingsingesteldheid

Hierdie tema het die verkenning van sangers se eksterne omgewingsingesteldheid behels. Die faktore vanuit die industrie/mark- (par. 2.9.2.1.1– par. 2.9.2.1.3) en makro-omgewing (par. 2.9.2.2.1– par. 2.9.2.2.6) is vereenvoudig sodat sangers dit binne hul konteks kon verstaan. Die

vrae het onder meer gefokus op die deelnemers se persepsie van nuwe toetreders en ekonomiese invloede op hulle volhoubaarheid en groei.

Tema 5: Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë

Met hierdie tema is die strategieë wat suksesvolle sangers in die Afrikaanse musiekindustrie implementeer verken. Die deelnemers se antwoorde op vrae oor hul produkte, hulle samewerking met ander sangers in die industrie en die wyse waarop hul musiek vervaardig word, is ontleed om vas te stel watter strategieë hulle implementeer.

Uiteindelik is die tematiese data ontleed om sekondêre doelwit 2 en sekondêre doelwit 3 empiries te bereik. Die data uit temas een tot vier is ontleed en vertolk om sekondêre doelwit 2 te bereik, terwyl die data in tema vyf aangewend is om sekondêre doelwit 3 te bereik.

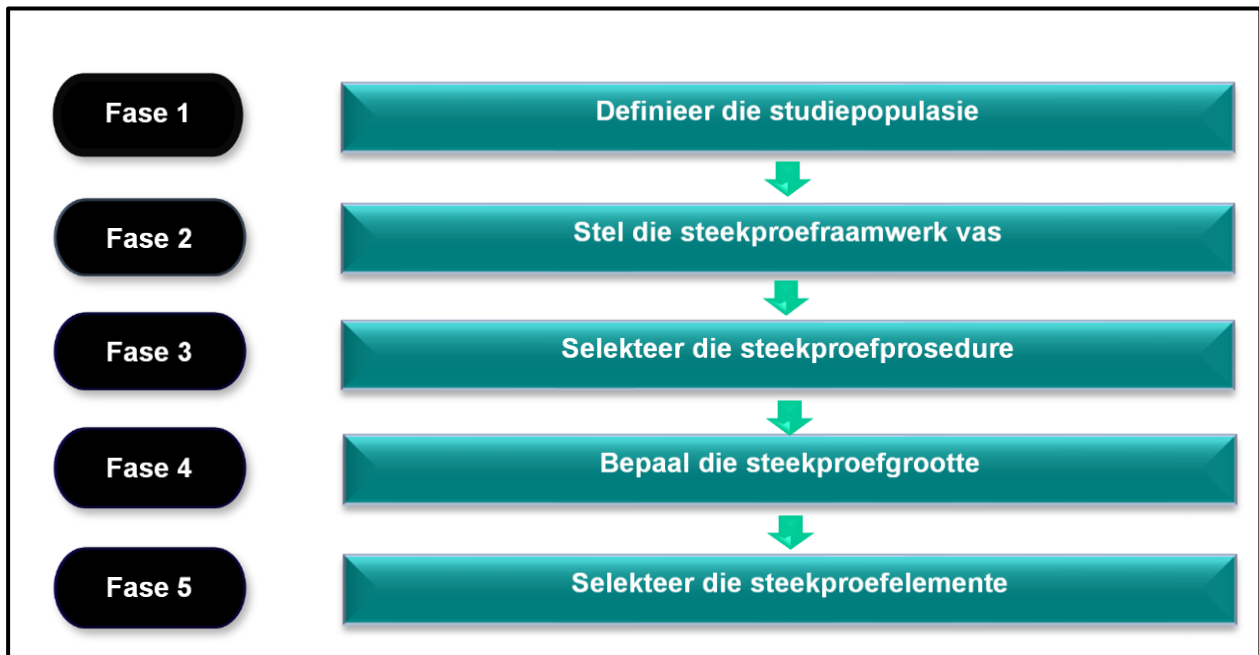
4.3.4 Stap 4: Steekproefontwerp en insameling van data

Met hierdie stap word daar gefokus op die ontwikkeling van die steekproefplan en 'n verduideliking van die wyse waarop die data ingesamel is (Ward & Shortt, 2020:12).

4.3.4.1 Ontwikkel die steekproefplan

Volgens Etikan en Bala (2017:3) is steekproefneming 'n belangrike stap in die navorsingsproses wat korrek uitgevoer moet word om akkurate resultate te verseker. Burns *et al.* (2017:239) beskryf 'n steekproef as daardie eenheid, individu of element wat gekies word vanuit 'n groter populasie van eenhede, elemente en individue om deel te neem aan 'n navorsingstudie. 'n Steekproef word in 'n studie gebruik omrede dit nie moontlik is om alle lede van 'n studiepopulasie in te sluit nie, hoofsaaklik as gevolg van die kostes daaraan verbonde en beskikbare hulpbronne (Hair *et al.*, 2021:146). Die steekproefplan wat ontwikkel is vir hierdie studie word saamgevat in Figuur 4-3.

Figuur 4-3: Die ontwikkelingsproses van die steekproefplan



Bron: Malhotra (2019:414).

4.3.4.1.1 Fase 1: Definieer die studiepopulasie

’n Studiepopulasie verwys na die totale hoeveelheid komponente, eenhede, elemente of individue wat aan spesifieke vereistes voldoen om deel te vorm van ’n studie (Ary *et al.*, 2019:171). Volgens Kumar *et al.* (2020:268) moet ’n studiepopulasie duidelik gedefinieer word sodat die navorser in staat is om ’n geskikte verteenwoordigende steekproef vanuit die groter studiepopulasie te kan identifiseer.

In hierdie studie is die studiepopulasie alle sangers wat oor ’n tydperk van vyf jaar, vanaf 2016 tot en met die insameling van die data in 2020, aktief betrokke was in die Afrikaanse musiekindustrie van Suid-Afrika. Die populasie het sangers ingesluit wat reeds vir dekades in die industrie betrokke is, sowel as nuwe opkomende sangers wat binne die gestelde tydperk in die industrie aktief betrokke was. Die populasie se aktiewe betrokkenheid het behels dat hulle in die gestelde tydperk ’n inkomste met hul musiek, in die Afrikaanse musiekindustrie, moes verdien, en ook dat hulle in die tydperk ’n nuwe produk in die Afrikaanse musiekindustrie vrygestel het. Die meerderheid sangers wat die Afrikaanse musiekindustrie betree slaag nouliks om vyf jaar in die industrie te oorleef (par. 2.2), om ’n sinvolle volhoubare bestaan te maak, of kwaliteit produkte beskikbaar te stel. Die identifisering van hierdie populasie is gevolglik daarop gerig om vas stel tot watter mate Afrikaanse sangers wat vir vyf jaar of langer in die Afrikaanse musiekindustrie aktief betrokke is se volhoubaarheid en groei toegeskryf kan word aan hulle strategiese bestuursingesteldheid.

Na aanleiding van 'n lys van Afrikaanse sangers wat in 2019 deur Musiekhuis (2019) gepubliseer is, is daar na raming 200 aktiewe sangers in die Afrikaanse musiekbedryf. Dit was egter uitdagend om 'n betroubare, akkurate getal Afrikaanse sangers wat in die Afrikaanse musiekindustrie aktief is te bepaal, omrede daar nie 'n formele regulerende liggaam vir Afrikaanse sangers bestaan nie. Ten spyte van 'n relatiewe klein populasiegrootte was dit egter moontlik om binne die kwalitatiewe benadering van hierdie studie voldoende deelnemers te betrek om dataversadiging te verkry.

4.3.4.1.2 Fase 2: Stel die steekproefraamwerk vas

Costley en Fulton (2019:44) beskryf 'n steekproefraamwerk as 'n lys van kontakbesonderhede van moontlike deelnemers vir 'n studie en wat vrylik bekom kan word deur die navorser. Mat-Roni (2020:96) is egter van mening dat 'n volledige lys met alle moontlike deelnemers se besonderhede nie altyd geredelik verkrygbaar is nie, terwyl Brown *et al.* (2018:206) byvoeg dat byna elke steekproefraamwerk 'n aantal lede van 'n studiepopulasie uitsluit. Lindgreen *et al.* (2019:234) beskryf so 'n situasie as 'n steekproefraamwerkfout.

Vir die doel van hierdie studie was geen steekproefraamwerk beskikbaar of vrylik bekombaar vir die navorser nie en gevolglik is geen steekproefraamwerk vasgestel nie.

4.3.4.1.3 Fase 3: Selekteer die steekproefprosedure

Nadat die steekproefraamwerk vasgestel is, volg die beplanning van die steekproefprosedure (Rahi, 2017:5). Burns *et al.* (2017:241) asook Hair *et al.* (2021:140) onderskei tussen twee steekproefnemingsmetodes, naamlik waarskynlikheidsteekproefnemering en nie-waarskynlikheidsteekproefnemering.

Waarskynlikheidsteekproefnemering behels dat elke potensiële deelnemer 'n goeie kans het om ingesluit te word in die steekproef (Creswell & Poth, 2018:165). Farrugia (2019:69) meld dat waarskynlikheidsproefnemering nie die navorser toelaat om sy eie oordeel te gebruik wanneer die deelnemers gekies moet word nie, maar dat 'n spesifieke proses of prosedure gevolg word om deelnemers objektief te kies. Sarstedt en Mooi (2019:185) en Farrugia (2019:69) stem saam dat waarskynlikheidsteekproefnemering nie altyd aanbeveel word vir kwalitatiewe navorsing nie, omrede navorsers wat kwalitatiewe navorsing doen die deelnemers doelbewus insluit of uitsluit sodat akkurate insig verkry kan word in die navorsingsprobleem wat ondersoek word. In Tabel 4-4 word verskeie tegnieke opgesom wat gebruik kan word in waarskynlikheidsteekproefnemering.

Tabel 4-4: Tegnieke in waarskynlikheidsteekproefneming

Tegniek	Beskrywing
Eenvoudige ewekansige steekproefneming	Elke moontlike respondent of deelnemer het 'n gelyke kans en bekende moontlikheid om gekies te word as deel van die steekproef (Benzo <i>et al.</i> , 2018:151).
Sistematiese ewekansige steekproefneming	Steekproef word geneem vanuit die groter populasie volgens 'n ewekansige beginpunt, maar met 'n vaste, periodieke interval (Burns <i>et al.</i> , 2017:252).
Gestratifiseerde ewekansige steekproefneming	Die populasie word verdeel in groepe met soortgelyke kenmerke. Die steekproef word ewekansig vanuit sodanige groepe geneem (Benzo <i>et al.</i> , 2018:154).
Trossteekproefneming	Die populasie word verdeel in 'n kleiner groep genaamd trosse ("clusters"). Daarna word 'n steekproef ewekansig geneem vanuit die trosse groepe (Berkowitz, 2017:221).
Meervoudige steekproefneming	Die kies van kleiner areas in elke fase deur die vorige vier tegnieke te integreer en te kombineer (Farrugia, 2019:69).

Nie-waarskynlikheidsteekproefneming, daarteenoor, behels volgens Sarstedt en Mooi (2019:187) dat die kans vir 'n potensiële deelnemer om gekies te word om aan die studie deel te neem onbekend is en afhang van die navorser se persoonlike oordeel ter bereiking van die navorsingsdoelwitte (Kolb, 2018:156). Benzo *et al.* (2018:156) beveel nie-waarskynlikheidsteekproefneming aan vir studies waar verkennende navorsing gebruik word, omrede die navorser dan meer vryheid het om deelnemers te identifiseer wat akkurate resultate, gerig op die bereiking van die navorsingsdoel, kan lewer. Tabel 4-5 som kortliks verskeie tegnieke op wat gevolg word in nie-waarskynlikheidsteekproefneming.

Tabel 4-5: Tegnieke in nie-waarskynlikheidsteekproefneming

Tegniek	Beskrywing
Gerieflikheidsteekproefneming	Die steekproef word geneem vanuit die populasie op grond van die beskikbaarheid van of toegang tot respondente of deelnemers (Sarstedt & Mooi, 2019:187).
Doelgerigte steekproefneming (Oordeel)	Deelnemers of respondente word doelbewus volgens die navorser se oordeel gekies vir die steekproef op grond van die vereiste kenmerke en kennis (Benzo <i>et al.</i> , 2018:157).
Kwota-steekproefneming	Steekproef word geneem volgens spesifieke demografiese kenmerke, kennis, houding of gedrag van moontlike deelnemers of respondente (Etikan & Bala, 2017:1).
Sneeubalsteekproefneming	Die navorser identifiseer moontlike respondente of deelnemers wat moontlike addisionele deelnemers of respondente kan identifiseer wat unieke waarde kan bydra tot die studie (Kolb, 2018:158).

Vir die doel van hierdie studie is 'n kombinasie van twee tegnieke in nie-waarskynlikheidsteekproefneming gebruik, naamlik doelgerigte steekproefneming en sneeubalsteekproefneming. Doelgerigte steekproefneming is gebruik omdat die navorser in staat was om deelnemers te identifiseer wat waardevolle, insiggewende idees en kennis kon bydra tot die bereiking van die navorsingsdoelwitte. Aangesien die deelnemers aan hierdie studie prominente Afrikaanse sangers ingesluit het wat geneig is om hul privaatheid in die publiek te beskerm, moes sneeubalsteekproefneming bykomend gebruik word om in kontak te kom met soortgelyke addisionele deelnemers wie se kennis en idees 'n daadwerklike bydrae tot hierdie studie kon lewer. Sneeubalsteekproefneming het 'n aansienlike bydrae gelewer tot die steekproef in hierdie studie, aangesien deelnemers wat met hierdie tegniek geïdentifiseer is meer geneig was om by die studie betrokke te raak na aanleiding van verwysings deur deelnemers met wie daar reeds onderhoude gevoer is.

4.3.4.1.4 Fase 4: Bepaal die steekproefgrootte

Volgens Giri en Biswas (2019:83) verwys 'n steekproefgrootte na die hoeveelheid deelnemers van 'n studie. Patten en Newhart (2018:114) argumenteer dat die vasstelling van die steekproefgrootte in kwalitatiewe navorsing fokus op buigbaarheid en diepte eerder as op wiskundige en statistiese moontlikhede soos met kwantitatiewe navorsing. Gevolglik is steekproefgroottes vir kwalitatiewe navorsingstudies heelwat kleiner as vir kwantitatiewe navorsingstudies (Vithal & Jansen, 2019:66). Volgens Patten en Newhart (2018:114) is daar verskillende menings oor die steekproefgrootte in kwalitatiewe navorsing, wat grotendeels gerig is op die tipe kwalitatiewe ondersoek en die konteks waarin dit uitgevoer word. Vasileiou *et al.* (2018:2) stel byvoorbeeld voor dat 'n minimum van 15 deelnemers nodig is vir kwalitatiewe data-insameling, terwyl Young en Casey (2019:53) van mening is dat ses tot tien onderhoude voldoende is in gevalle waar 'n homogene steekproef gebruik word. Volgens Farrugia (2019:71) behoort 20 tot 50 deelnemers as steekproefgrootte by fokusgroeponderhoude gebruik te word, maar nie meer as 50 deelnemers nie omrede dit die kwaliteit van die data-insameling kan beïnvloed. Creswell en Creswell (2018:236) sowel as Tutelman en Webster (2020:2) motiveer egter dat die steekproefgrootte in kwalitatiewe navorsing gebaseer moet word op die aard, konteks en behoeftes van die betrokke studie. In hierdie opsig argumenteer Creswell en Creswell (2018:235), Englander (2019:6) asook Tutelman en Webster (2020:2) dat die steekproefgrootte by kwalitatiewe data-insameling gebaseer moet word op die stadium van data-insameling wanneer geen nuwe inligting of temas, met die insluiting van addisionele deelnemers, na vore gebring word nie en waarna hulle verwys as die versadigingspunt van data-insameling. Groter steekproewe in kwalitatiewe navorsing lewer nie noodwendig bykomende in-diepte inligting, nuwe temas, bewyse of kennis nie (Creswell & Guetterman, 2019:207). Inteendeel, data raak herhalend

en betekenisloos as die steekproef in 'n kwalitatiewe navorsingstudie te groot is en dataversadiging effektief met 'n kleiner steekproef bereik kan word (Hennink *et al.*, 2021:1483).

In hierdie studie is 'n aanvanklike steekproefgrootte van tussen 12 en 20 deelnemers oorweeg. Die data wat met die individuele onderhoude ingesamel is, het egter met die negende onderhoud 'n versadigingspunt begin bereik. Om hierdie versadigingspunt te bekragtig het die navorser twee addisionele deelnemers geïdentifiseer met wie onderhoude gevoer is, en daarna volstaan by 11 deelnemers. Aangesien die deelnemers 'n homogene steekproef was, is daar in hierdie opsig gehoor gegee aan Young en Casey (2019:53) se aanbeveling dat ses tot tien onderhoude voldoende is vir data-insameling. Bykomend is die aanbeveling van Creswell en Creswell (2018:235), Englander (2019:6) asook Tutelman en Webster (2020:2) gevolg met betrekking tot die bereiking van 'n dataversadigingspunt. Benewens die bereiking van die data-versadigingspunt het die status, kundigheid en betrokkenheid van die 11 deelnemers vanuit die Afrikaanse musiekindustrie daartoe gelei dat sinvolle toepaslike data ingesamel kon word om die doelwitte in hierdie studie te bereik. Gesien in die lig van die data-versadigingspunt en die homogeniteit van die deelnemers in hierdie studie, sou 'n groter steekproef oorbodig wees ten opsigte van die bereiking van die navorsingsdoelwitte, aangesien geen bykomende temas na die versadigingspunt (negende onderhoud) verkry is nie.

4.3.4.1.5 Fase 5: Selekteer die steekproefelemente

Na afhandeling van die steekproefontwerp en die bepaling van die steekproefgrootte, word die steekproefelemente gekies (Malhotra *et al.*, 2017:418). Andaleeb en Hasan (2017:135) beskryf 'n steekproefelement as die individu of groep by wie 'n navorser inligting wil insamel, en verwys ook na steekproefelemente as deelnemers (kwalitatief) en respondente (kwantitatief).

Vir die doel van hierdie studie is die steekproefelemente gekies met behulp van doelgerigte steekproefneming asook sneeubalsteekproefneming. Tabel 4-6 verskaf 'n opsomming van die steekproefplan vir hierdie studie.

Tabel 4-6: Opsomming van die steekproefplan

Steekproefontwerp	Steekproefbeskrywing
Studiepopulasie	Alle sangers wat vanaf 2016 tot 2020 aktief betrokke was in die Afrikaanse musiekindustrie deurdat hulle in hierdie tydperk 'n inkomste uit die industrie verdien het en 'n nuwe produk in die industrie bekendgestel het.
Steekproefraamwerk	Geen
Steekproefprosedure en metode	Nie-waarskynlikheidsteekproefneming, doelgerigte steekproefneming en sneeubalsteekproefneming

Tabel 4-6: Opsomming van die steekproefplan (vervolg)

Steekproefontwerp	Steekproefbeskrywing
Steekproefgrootte	11 deelnemers
Steekproefelemente	Sangers in die Afrikaanse musiekindustrie wat aan die insluitingskriteria voldoen het en ingestem het om aan die studie deel te neem.

Bron: Navorser se eie samestelling.

4.3.4.2 Data-insameling

Aangesien Burns *et al.* (2017:290) voorstel dat die data vir 'n navorsingstudie deur die navorser self, veldwerkers of vaardige onderhoudvoerders ingesamel moet word, het die navorser self opgetree as onderhoudvoerder tydens die semi-gestruktureerde individuele onderhoude. Die rasionaal vir hierdie besluit is gerig op Johnson en Christensen (2016:113) se aanbeveling dat die kwalitatiewe navorser self onderhoude voer om data in te samel, vrae te vra en data te vertolk om sodoende die deelnemers te verstaan. In hierdie opsig is die navorser geskik geag om as onderhoudvoerder op te tree weens sy kundigheid van die strategiese bestuursdissipline, sowel as sy eie blootstelling aan en vertroudheid met die Afrikaanse musiekindustrie. Dit het hom in staat gestel om die deelnemers op 'n professionele en kundige wyse te benader. Binne die konteks van hierdie studie was dit gevolglik nie sinvol om onderhoudvoering aan 'n eksterne persoon oor te laat, wat nie vertrou is met die konteks van hierdie studie of die Afrikaanse musiekindustrie, nie. Ten einde bevooroordeling van data te verminder, is die navorser tydens elke onderhoud vergesel en bygestaan deur 'n BCom Honneurs student wat as navorsingsassistent notas geneem het en wat na afloop van elke onderhoud haar notas met die navorser se notas vergelyk het om die ware beeld van die data te bevestig.

Alhoewel alle deelnemers wat by hierdie studie ingesluit is persoonlik deur die navorser per e-pos of telefonies, gekontak is, is geen telefoniese, e-pos of ander onderhoudsformate gebruik om data in te samel nie. Alle onderhoude is tydens persoonlike ontmoetings met die deelnemers gevoer. 'n Formele uitnodigingsbrief (sien BYLAAG D) is aan deelnemers gestuur waarin die navorser homself bekendgestel het en meer agtergrond verskaf het rakende die doel van die studie. Hiermee is die deelnemers uitgenooi om aan die studie deel te neem en persoonlike ontmoetings vir die onderhoude is gevolglik met die deelnemers, wat daartoe ingestem het, geskeduleer. Die onderhoude het regoor Suid-Afrika plaasgevind op datums en tye wat vir die deelnemers gerieflik was. Tydens die onderhoude is 'n duidelike beskrywing gegee van die doel van die studie, die belangrikste temas waarop daar in die onderhoud gefokus gaan word, en verduidelikings van hoe die data gebruik en gestoor sal word. Deelnemers is ingelig dat hulle deelname in die studie vrywillig is en dat hulle op enige tydstip hulle deelname aan die studie kon onttrek. Aangesien al die deelnemers in hierdie studie bekende en prominente sangers in die

Afrikaanse musiekindustrie is wat hulle privaatheid beskerm, is hulle gerus gestel dat die inligting wat ingesamel word streng vertroulik hanteer en anoniem gerapporteer sal word. Op grond van Maison (2019:102) se aanbeveling is ingeligte geskrewe toestemming vanaf deelnemers verkry, om hulle deelname te bevestig.

Volgens Quinlan *et al.* (2019:313) behoort alle data wat vir navorsingsdoeleindes ingesamel word veilig en betroubaar gestoor te word om die privaatheid en vertroulikheid van respondente of deelnemers te beskerm. Voorts is dit ook 'n vereiste deur die etiekkomitee van die Noordwes-Universiteit se Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskap dat die data wat ingesamel word vir 'n tydperk van drie jaar, na publikasie, gestoor moet word. Die data wat met hierdie studie ingesamel is, is gestoor in 'n elektroniese lêer wat slegs toeganklik is met die invoer van 'n wagwoord. Die wagwoord is slegs aan die navorser en studieleier bekend.

4.3.5 Stap 5: Data-ontleding en -interpretasie

Data-ontleding en -interpretasie is in hierdie studie uitgevoer deur die data te verwerk, te organiseer en in kleiner dele af te breek om sentrale temas te identifiseer en patrone of dieper insig te vind wat verband hou met die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Hennink *et al.* (2021:1484) en Wilson (2019:188) beskryf data-ontleding as 'n intense proses waartydens betekenis en insig verkry word vanuit rou data wat ingesamel is.

Tydens hierdie proses moet die data eers voorberei word, waarna dit vertoon moet word en laastens word gevolgtrekkings gemaak (Hennink *et al.*, 2020:163; Malhotra, 2019:374; Ravitch & Carl, 2021:186).

4.3.5.1 Voorbereiding van data

Die voorbereiding van data verwys daarna dat die data, soos wat dit in die transkripsies verskyn, gesuiwer moet word sodat die relevante en gepaste data vir die studie gekies kan word deur gebruik te maak van kodering en kategorisering (Hennink *et al.*, 2020:163). Dit impliseer dat die opnames van die onderhoude getranskribeer moet word, sodat die totale hoeveelheid data in 'n relevante formaat geplaas word om verdere ontleding en interpretasie moontlik te maak (Arefi, 2018:94). Johnson (2017:175) beskryf die transkribering van onderhoude as die proses waartydens klankopnames omgeskakel word in 'n geskrewe teksformaat. Hennink *et al.* (2020:203) brei uit dat daar tydens die transkribering van onderhoude potensiële verlies van data of verkeerde interpretasie van data kan voorkom en dat die proses baie tydrowend is. In hierdie verband beveel Johnson (2017:175) en Hennink *et al.* (2020:203) aan dat die transkribering van onderhoude deur 'n vaardige kundige behartig moet word.

Vir die doel van hierdie studie is 'n professionele en geregistreerde transkripsiebesigheid genader om die transkripsie te doen waarna die kwaliteit gevalideer is deur die teks met die transkripsies se oorspronklike opnames te vergelyk (verwys na BYLAAG C vir volledige transkripsies).

Volgens Morse en Field (1996:103) se siening kan kwalitatiewe data-ontleding gedoen word deur 'n proses te volg wat uit vier opeenvolgende stadiums bestaan, naamlik om 'n algehele begrip te verkry van die aard van die data (stadium 1), gevolg deur die sintese van inligting deur algemene stellings te maak oor die inligting en dit te kategoriseer volgens temas of kategorieë (stadium 2). Hierna identifiseer die navorser alternatiewe verduidelikings oor die betrokke navorsingsprobleem en word 'n algemene teorie daaroor gevorm (stadium 3), gevolg deur die integrasie van die verskillende kategorieë asook die verdere ontwikkeling van die algemene teorie (stadium 4). Sodanige proses staan bekend as die Morse en Field benadering en word beskou as die effektiëste proses om kwalitatiewe data wetenskaplik te ontleed. Op grond van onlangse verwysings na die Morse en Field benadering deur navorsers soos Arefi (2018:96), Goldberg (2018:249) en Sannegadu (2020:194) word hierdie proses ook relevant beskou vir hierdie studie.

4.3.5.1.1 Stadium 1: Begrip

Sodra die onderhoude uitgevoer is en die relevante data ingesamel is, moet die onderhoude getranskribeer, nagegaan, aangepas en gekodeer word, sodat die navorser kan sin maak van die data (Morse & Field, 1996:104). Begrip word deur die navorser bereik sodra voldoende data ingesamel is, sodat 'n deeglike, gedetailleerde en ryk beskrywing van die data verskaf kan word sonder dat enige addisionele vrae aan deelnemers gevra hoef te word (Morse, 1991:27). Volgens Maison (2019:134) kan 'n begrip van die data aangehelp word deur 'n deeglike literatuurstudie te doen wat die navorser in staat stel om 'n teoretiese raamwerk op te stel.

Die kodering van data word beskou as een van die belangrikste prosesse in die ontleding van kwalitatiewe data. Kodering laat die navorser toe om die data te sorteer en om die onderliggende betekenis in die teks te identifiseer. Cassel *et al.* (2018:234) beskryf kodering as die groepering van data in segmente. Volgens Morse en Field (1996:104) is die primêre meganisme waardeur kodering plaasvind, die reël-vir-reël-ontleding van 'n transkripsie. Williams en Moser (2019:46) beskryf die reël-vir-reël-ontleding as die weerspieëling van die werklike betekenis of intensie. Deur elke reël in die transkripsies aandagtig deur te lees kan die navorser tekseenhede identifiseer wat dieselfde idee uitdruk en sodoende die onderliggende temas en konsepte uitlig (Gough *et al.*, 2017:192). Soos wat 'n konsep duidelik word met die reël-vir-reël-ontleding, word 'n kode daaraan toegeken (Ravitch & Carl, 2021:60). Volgens Van Manen (2017:776) word 'n begrip verkry wanneer data versadiging bereik is en die navorser in staat is om 'n deeglike beskrywing van verskynsel of probleem te identifiseer.

In hierdie studie het die literatuurstudie (Hoofstuk 2 & Hoofstuk 3) bygedra tot 'n sinvolle begrip van bestaande teorieë en konsepte. Begrip is met die empiriese komponent van hierdie studie bereik, deurdat die transkripsies van die onderhoude deurlopend hersien en ondersoek is totdat geen nuwe temas aan die lig gekom het nie. Voordat die koderingsproses begin is, het die navorser eers algemene temas uit die data geïdentifiseer. Kommentaar of antwoorde in die transkripsies wat deur die navorser as irrelevant beskou is of wat nie ooreengestem het met die doel van die studie nie, is uit die transkripsies verwyder. Hierdie verfyningproses is herhaal totdat die navorser tevrede was dat die kerninligting sinvol sal bydra tot die bereiking van die studie se doelwitte.

Nadat die transkripsies van die onderhoude verfyn is, is die data gekodeer. Kodering van elke transkripsie is gedoen met behulp van die reël-vir-reël-ontleding wat deur Morse en Field (1996:104) aanbeveel word. Vir koderingsdoeleindes is die kwalitatiewe sagteware, ATLAS.ti 9, gebruik vir die ontleding van data en om spesifieke kodes aan spesifieke tekslyne of sleutelwoorde in die transkripsies toe te ken. Hierdie kodering het gelei tot die ontwikkeling van 'n volledige kodeboek waarin die toegekende kodes duidelik gedefinieer is (verwys na BYLAAG B). Begrip is verkry nadat die navorser die data verstaan het en kon bevestig dat die punt van versadiging bereik is.

4.3.5.1.2 Stadium 2: Sintese

Datasintese impliseer die integrasie van data om algemene temas te genereer (Korstjens & Moser, 2018:121). Linneberg en Korsgaard (2019:261) beskou sintese as 'n proses waartydens patrone in die datastel identifiseer en beskryf word, wat dan gekategoriseer word. Die hoofdoel van die sintese van data is om die interpretasie, beskrywing, ontleding en gevolgtrekking van die bevindinge te vergemaklik (Friese, 2019:22). Volgens Morse en Field (1996:105) kan kwalitatiewe data-ontleding twee vorme aanneem, naamlik die inter-deelnemer-ontleding en die kategorie-ontleding. Inter-deelnemer-ontleding impliseer die vergelyking van die transkripsies van verskeie deelnemers om ooreenkomste en verskille te identifiseer, terwyl kategorie-ontleding plaasvind wanneer die versamelde data in interpretasiekategorieë gesorteer word volgens die ooreenkomste wat tussen alle deelnemers geïdentifiseer is.

In hierdie studie het die navorser die inter-deelnemer-ontleding gebruik om ooreenkomste en verskille te identifiseer deur die transkripsies van al die deelnemers te vergelyk. Deur kategorie-ontleding in die ATLAS.ti-sagteware toe te pas, is die data in verskillende toepaslike temas met interpretasiekategorieë gegroepeer. Elkeen van hierdie kategorieë is gemerk met behulp van akronieme wat verwys na die temas en kategorieë (sien Tabel 4-7).

Tabel 4-7: Tematiese en kategorieëse raamwerk

Tema 1: DIE ONTWIKKELING VAN 'n VISIE	
Kategorie 1(A)	Aspirasies
Kategorie 1(B)	Drome
Kategorie 1(C)	Visieverklaring
Tema 2: DIE ONTWIKKELING VAN 'n MISSIE	
Kategorie 2(A)	Produk
Kategorie 2(B)	Mark
Subkategorie 2(B)(1)	Markvoorkeure
Subkategorie 2(B)(2)	Marknavorsing
Kategorie 2(C)	Tegnologie
Kategorie 2(D)	Oorlewing
Kategorie 2(E)	Groei
Kategorie 2(F)	Openbare beeld
Tema 3: INTERNE OMGEWINGSINGESTELDHEID	
Kategorie 3(A)	Nie-tasbare hulpbronne
Subkategorie 3(A)(1)	Bemarkingsbevoegdheid
Subkategorie 3(A)(2)	Unieke vaardighede en vermoëns
Subkategorie 3(A)(3)	Finansiële kennis en bronne
Kategorie 3(B)	Tasbare hulpbronne
Tema 4: EKSTERNE OMGEWINGSINGESTELDHEID	
Kategorie 4(A)	Industriële omgewing
Subkategorie 4(A)(1)	Industriële aantreklikheid
Subkategorie 4(A)(2)	Kritiese suksesfaktore
Subkategorie 4(A)(3)	Industriële faktore
Sub-subkategorie 4(A)(3)(1)	Toetrede van nuwe sangers
Sub-subkategorie 4(A)(3)(2)	Bedingingsmag van verbruikers
Kategorie 4(B)	Makro-omgewing
Subkategorie 4(B)(1)	Ekonomiese invloed
Subkategorie 4(B)(2)	Sosio-kulturele veranderings
Subkategorie 4(B)(3)	Tegnologiese veranderings
Subkategorie 4(B)(4)	Wetlike toestande

Tabel 4-7: Tematiese en kategorieese raamwerk (vervolg)

Tema 5: DIE ONTWIKKELING VAN GENERIESE EN ALTERNATIEWE STRATEGIEË	
Kategorie 5(A)	Generiese strategieë
Subkategorie 5(A)(1)	Differensiasie strategie
Subkategorie 5(A)(2)	Fokusstrategie
Kategorie 5(B)	Alternatiewe strategieë
Subkategorie 5(B)(1)	Interne groeistrategieë
Sub-subkategorie 5(B)(1)(1)	Gekonsentreerde groei
Sub-subkategorie 5(B)(1)(2)	Markontwikkeling
Sub-subkategorie 5(B)(1)(3)	Produkontwikkeling
Subkategorie 5(B)(2)	Eksterne groeistrategieë
Sub-subkategorie 5(B)(2)(1)	Verbandhoudende diversifikasie
Sub-subkategorie 5(B)(2)(2)	Nie-verbandhoudende diversifikasie
Sub-subkategorie 5(B)(2)(3)	Vertikale voorwaartse integrasie
Sub-subkategorie 5(B)(2)(4)	Vertikale terugwaartse integrasie
Subkategorie 5(B)(3)	Korporatiewe kombinasie strategieë
Sub-subkategorie 5(B)(3)(1)	Gesamentlike funksionering
Sub-subkategorie 5(B)(3)(2)	Strategiese alliansie

4.3.5.1.3 Stadium 3: Teoretisering

Volgens Morse en Field (1996:105) verseker teoretisering dat resultate nie sonder struktuur en toepassing is nie. Tydens teoretisering ontwikkel die navorser alternatiewe verklarings oor die verskynsel wat bestudeer word en bepaal dan hoe dit by die resultate van die data inskakel (Johnson, 2017:169). Hierdie verklarings bevestig ook dat die teorie op ander instellings en populasies van toepassing is. Teoretisering verseker dat veralgemenings oor die resultate gemaak kan word en dat die teorie herkontekstualiseer kan word in verskillende kontekste (Merriam & Grenier, 2019:221).

Tydens hierdie stadium het die navorser die teoretiese oorsig (Hoofstuk 2 & Hoofstuk 3) vergelyk met die empiriese resultate. Dit het die navorser in staat gestel om te bepaal hoe strategiese bestuursliteratuur inskakel by die resultate wat verkry is oor sangers se strategiese bestuursingesteldheid.

4.3.5.1.4 Stadium 4: Herkontekstualiseer

Volgens O'Donoghue (2018:121) behels herkontekstualisering dat die teorie verder ontwikkel word deurdat die toepaslikheid van die data in ander kontekste bepaal word. Vir die doel van hierdie studie het die navorser strategiese bestuursliteratuur gebruik en dit van toepassing

gemaak op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie om hulle strategiese bestuursingesteldheid te bepaal.

4.3.5.2 Vertoon van data

Die vertoon van data handel daaroor dat die data op 'n verstaanbare wyse aangebied moet word sodat die navorser in staat is om gevolgtrekkings te maak (Ravitch & Carl, 2021:186). Volgens Friese (2019:116) is die vertoon van data 'n belangrike aktiwiteit wat uitgevoer moet word na afhandeling van die voorbereiding van die data. Tydens die vertoon van data word die data wat voorberei is georganiseer met die gebruik van diagramme, grafieke, illustrasies of samevattinge (Cassel *et al.*, 2018:225). Die vertoning van die data in 'n georganiseerde manier stel die navorser voorts in staat om patrone of verhoudings in die data te kan identifiseer (Malhotra, 2019:374).

In hierdie studie is data vertoon deur gebruik te maak van diagramme, grafieke en illustrasies (Hoofstuk 5) wat dit moontlik maak om gevolgtrekkings te maak vanuit die beskikbare data. Alle data wat vertoon word in die diagramme, grafieke en illustrasies sluit direkte aanhalings van deelnemers se werklike woorde in om die geldigheid van data te versterk.

4.3.5.3 Gevolgtrekkings en verifiëring

Die maak van gevolgtrekkings en verifiëring van data behels dat die navorser voorlopige gevolgtrekkings maak op grond van die data wat vertoon word en na afhandeling van die verifikasie van die data word die finale gevolgtrekkings gemaak (Ravitch & Carl, 2021:188). Data verifikasie vind plaas deurdat ander vaardige navorsers die data en kodering hersien en bevestig (Hennink *et al.*, 2020:165). Cassel *et al.* (2018:289) beklemtoon dat die maak van gevolgtrekkings die finale aktiwiteit is in data-ontleding van kwalitatiewe data, en dat dit ook tydens hierdie aktiwiteit is waar navorsingsvrae beantwoord word en die navorsingsdoelwitte bereik word. Die gevolgtrekkings behels onder andere die vergelyking van verskillende data om betekenis daaraan te heg (Windle *et al.*, 2018:706). Navorsers gebruik temas en kategorieë tesame met hulle eie kennis oor die onderwerp of kennis wat opgedoen is tydens die onderhoude om gevolgtrekkings te maak (Friese, 2019:125). Volgens Friese (2019:125) vind die verifiëring van data plaas wanneer die bevindinge vergelyk word met notas wat geneem is tydens die onderhoude, asook wanneer professionele navorsers of onafhanklike kundiges die data verifieer.

4.3.6 Stap 6: Stel die navorsingsverslag saam

Die finale stap in die navorsingsproses behels die aanbied van die resultate asook die interpretasie en bespreking van die bevindinge van die navorsingstudie (Gray, 2020:7).

In hierdie studie word die interpretasie en bespreking van die bevindinge in Hoofstuk 5 weergegee, terwyl gevolgtrekkings en aanbevelings in Hoofstuk 6 verskaf word.

4.4 BETROUBAARHEID EN GELDIGHED

Volgens Hair *et al.* (2021:167) en Fitzpatrick (2019:212) behels betroubaarheid dat 'n meetinstrument deurlopend dieselfde resultate sal lewer as dit herhalend gebruik word. Geldigheid, aan die ander kant, verwys na die mate waartoe 'n meetinstrument meet wat dit veronderstel is om te meet (Field, 2018:15). Volgens Ravitch en Carl (2021:63) hang die betroubaarheid en geldigheid van kwalitatiewe data af van die metode wat gebruik is om data in te samel, sowel as die wyse waarop die metode uitgevoer is. Onwuegbuzie en Collins (2017:139) asook Hair *et al.* (2021:167) ondersteun die vier kriteria wat gestel is deur Guba (1981:75) om die betroubaarheid van kwalitatiewe data te bepaal, naamlik geloofwaardigheid, oordraagbaarheid, vertroubaarheid en bevestigbaarheid.

4.4.1 Geloofwaardigheid

Die geloofwaardigheid van kwalitatiewe data dui die werklike waarde van die navorsing aan en gee ook 'n aanduiding oor of die bevindinge kongruent is met die werklike data wat ingesamel is (Merriam & Grenier, 2019:25). Volgens Linneberg en Korsgaard (2019:262) kan die geloofwaardigheid van data verseker word deur te identifiseer of die navorser se interpretasies en verduidelikings verteenwoordigend is van die inligting wat ingesamel is vanaf deelnemers. Saunders *et al.* (2019:112) en Pratt *et al.* (2020:9) is dit eens dat die geloofwaardigheid van data verseker kan word deur die gebruik van triangulasie of om direkte aanhalings te verskaf vanuit die data om interpretasies te ondersteun.

Vir die doel van hierdie studie is die geloofwaardigheid van die data verhoog met die in-diepte literatuurstudie wat fokus op die teoretiese aspekte rakende strategiese bestuursingesteldheid. Voorts is die interpretasies en verduidelikings van die data bevestig met die deelnemers se direkte aanhalings.

Nowell *et al.* (2017:4) beveel aan dat 'n navorser wat kwalitatiewe navorsing doen die navorsingsproses en bevindinge met neutrale navorsers, soos studieleiers, promotors of doktorsale studente, bespreek sodat addisionele perspektiewe en insette gelewer kan word. Na voltooiing van die data-ontleding in hierdie studie, is alle bevindinge, kodering en aanvanklike data deur 'n ervare kwalitatiewe navorser bekragtig (verwys na BYLAAG E).

4.4.2 Oordraagbaarheid

Oordraagbaarheid dra by tot die eksterne geldigheid van kwalitatiewe data en behels die vermoë van kwalitatiewe navorsing om dieselfde bevindinge te kry indien dit in 'n konteks toegepas sou word wat soortgelyk van aard is of as ander deelnemers gebruik sou word (Maison, 2019:176; Smith, 2018:140). Tydens hierdie studie is die Morse en Field benadering gebruik om die kwalitatiewe data te ontleed. Tydens die data-ontleding is die oorspronklike transkripsies herhaaldelik gebruik om inligting te hersien om te verseker dat die korrekte kodering en kategorisering van data gedoen is vir effektiewe en betroubare interpretasies. Volgens Nowell *et al.* (2017:3) kan oordraagbaarheid verhoog word wanneer die rapportering van inligting die werklike woorde en sinsnedes bevat soos dit oorspronklik deur die deelnemers verskaf is.

Vir die doel van hierdie studie is direkte aanhalings van deelnemers se reaksies en antwoorde gebruik eerder as die navorser se parafrasering van deelnemers se woorde. Voorts is daar deur middel van doelgerigte steekproefneming verseker dat slegs ervare, kundige sangers aan die studie deelgeneem het om te verseker dat data relevant en geloofwaardig is.

4.4.3 Vertroubaarheid

Lamb *et al.* (2017:206) verwys na die vertroubaarheid van data as die konstantheid en stabiliteit van data oor 'n spesifieke tydperk asook in wisselende toestande. Pratt *et al.* (2020:6) werp meer lig oor vertroubaarheid deur te noem dat dit afhang van die mate waartoe die navorsingsproses voorgelê word en ander toegelaat word om daardie proses te ondersteun of te kritiseer. Cant (2018:41) voeg by dat die vertroubaarheid van data kan verhoog indien die navorser veranderings in die navorsingsopset of navorsingsontwerp akkommodeer.

Ten einde die vertroubaarheid van data in hierdie studie te verseker, het die navorser gedetailleerde inligting verskaf rakende die metodologie en metodes wat hom in staat gestel het om die mate waartoe doeltreffende navorsingspraktyke plaasgevind het, te evalueer. Die navorsingsontwerp, metodes en tegnieke om data in te samel, te ontleed en te interpreteer is duidelik uiteengesit in hierdie studie. Die navorser se kundigheid van die Afrikaanse musiekindustrie, asook die nutste neigings in sekondêre bronne, het verseker dat die navorser kundige, ervare deelnemers kon kies om deel te neem aan die studie en te verseker dat die inligting wat ingesamel word 'n weerspieëling is van werklike gebeure, feite en toestande. Voorts is 'n diktafoon gebruik om klankopnames te maak van al die onderhoude wat met deelnemers gevoer is en 'n professionele transkripsiebesigheid is gebruik om transkripsies op 'n professionele, kundige wyse te behartig.

4.4.4 Bevestigbaarheid

Volgens Ary *et al.* (2019:448) handel bevestigbaarheid daaroor dat die bevindinge van 'n studie gebaseer is op feite en data wat ingesamel is, en dat dit nie gebaseer is op die navorser se verbeelding of vooroordeel nie. Sibinga (2018:33) is van mening dat die ontleding en interpretering van data objektief en neutraal moet geskied om die verskynsel wat ondersoek word werklik te kan verstaan.

Vir die doel van hierdie studie, is bevestigbaarheid verseker deurdat die besluite wat geneem is regdeur die navorsingsproses gemotiveer en verduidelik is. Voorts is die data vergelyk met betroubare literatuurbronne om vooroordeel te verminder (Creswell & Creswell, 2018:251). Kennis is geneem van die tekortkominge van die studie en die moontlike impak daarvan is ondersoek. Die navorser het deelnemers se antwoorde en reaksies direk aangehaal in die bespreking van die bevindinge en 'n onafhanklike kundige het die navorser bygestaan om seker te maak dat die interpretasie van data in lyn is met beide die literatuur en die metodologie.

4.5 ETIESE OORWEGINGS

Sibinga (2018:36) beklemtoon dat navorsing moet berus op die beskerming, samewerking en vertroue tussen al die partye wat aan 'n navorsingstudie deelneem. Hierdie studie is geregistreer en geklassifiseer deur die etiekomitee van die fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Noordwes-Universiteit. Die studie is 'n lae-risiko studie, met etieknommer NWU 00306 18 S4 (BYLAAG F). Die toeken van 'n lae-risiko etieknommer bevestig dat die studie oor nie-kontroversiële onderwerpe handel, dat die studiepulasie bestaan het uit volwassenes ouer as 18 jaar, en dat navorsing uitgevoer is op nie-kwesbare deelnemers.

Die navorser het deurlopend daarop gefokus om objektief te bly en 'n ware weergawe van die data weer te gee. Daarom is dit ook besluit dat die geldigheid van data deur kundiges in navorsing gedoen moet word om die geldigheid van die meetinstrument, data insameling, transkripsies en data ontleding te doen.

Voorts het die navorser ook verseker dat geen persoonlike inligting of rekords van die identiteit van die deelnemers in die finale navorsingsverslag of rapportering van die data verskyn nie. Die rekords van onderhoude is slegs bekend gemaak aan die navorser, studieleier, kundige kollegas en transkribeerder. Alle opnames en persoonlike inligting van die deelnemers is in 'n elektroniese lêer gestoor en word beskerm met 'n wagwoord.

Aangesien die deelnemers in hierdie studie prominente sangers in die Afrikaanse musiekindustrie ingesluit het, is die privaatheid van hierdie sangers altyd eerste gestel. Die deelnemers was ten

alle tye bewus van die doel van die studie, het vrywillig deelgeneem en is toegelaat om op enige tydstip sy/haar deelname te onttrek.

4.6 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het ten doel gehad om die navorsingsmetodologie en ontwerp vir hierdie studie te bespreek. Die metodologiese bespreking in hierdie hoofstuk het bevestig dat die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie met 'n verkennende kwalitatiewe navorsingsontwerp ondersoek moet word.

In hierdie opsig is die populasie vir hierdie studie geïdentifiseer as alle sangers wat vanaf 2016 tot 2020 aktief betrokke was in die Afrikaanse musiekindustrie, deurdat hulle 'n produk (musiekalbum) in die industrie bekendgestel het en 'n inkomste vanuit die industrie verdien het. 'n Steekproef uit hierdie populasie het dit moontlik gemaak om in-diepte semi-gestruktureerde individuele onderhoude met 11 deelnemers te voer. Deur die gebruik van die Morse en Field benadering en met behulp van die Atlas.ti 9 program is die data wat ingesamel is verwerk om sinvolle gevolgtrekkings ten opsigte van die bereiking van sekondêre doelwitte 2, 3 en 4 te maak. In Hoofstuk 5 word die resultate van hierdie navorsingsproses aangebied.

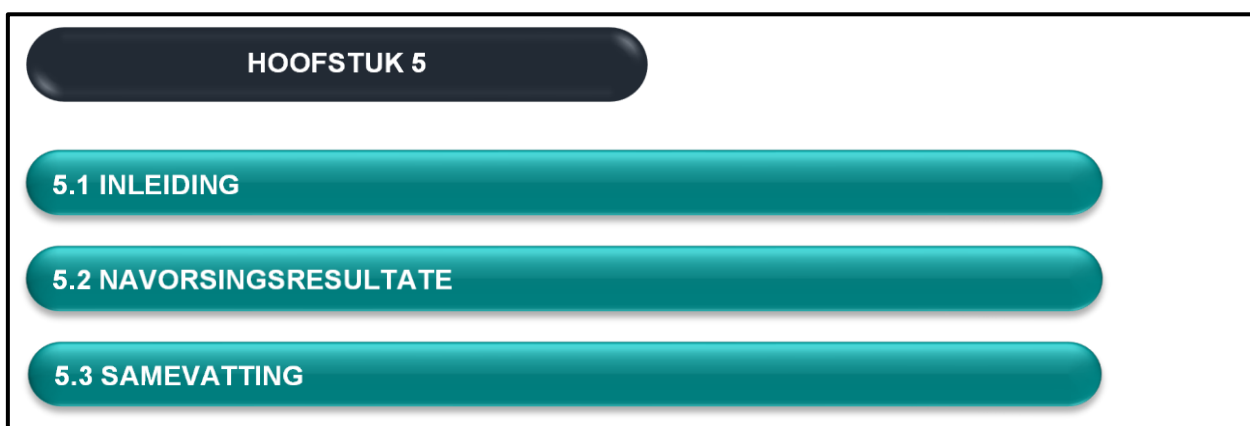
HOOFSTUK 5

EMPIRIESE RESULTATE

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese komponent van die studie aangebied volgens die navorsingsproses soos uiteengesit in Hoofstuk 4 (par. 4.3.1– par. 4.3.6). Die hoofstuk begin deur 'n oorsig te gee van die vrae wat tydens die individuele onderhoude gestel is en beskryf die kategorieë en temas wat deel vorm van die ontleding van kwalitatiewe data. Voorts word 'n gedetailleerde beskrywing gegee van die resultate wat in elk van die onderskeie kategorieë identifiseer is. Die hoofstuk word afgesluit met 'n opsomming van die belangrikste bevindinge rakende elke geïdentifiseerde tema. Figuur 5-1 bied 'n verkorte raamwerk van die belangrikste gedeeltes in hierdie hoofstuk.

Figuur 5-1: Verkorte raamwerk vir Hoofstuk 5



Bron: Navorsers se eie samestelling.

5.2 NAVORSINGSRESULTATE

Hierdie afdeling bied die resultate van die kwalitatiewe benadering aan. Om die samehang te verseker tussen die diepgaande onderhoudsvrae (sien onderhoudsgids in BYLAAG A), die navorsingsdoelwitte (par. 1.5), die literatuuroorsig (Hoofstuk 2 & Hoofstuk 3) en die kwalitatiewe temas (sien Tabel 4-7), is skakels gemaak om gefokusde en gekoppelde dataverslaggewing te bevestig. Hierdie skakels word in die kodeboek in BYLAAG B weergegee. Uit die ontleding van die kwalitatiewe data is die magdom data wat ingesamel is in vyf oorhoofse temas georganiseer, met sommige temas wat verbandhoudende inligting in kategorieë, subkategorieë en sub-subkategorieë gegroepeer het. In die volgende paragrawe (par. 5.2.1– 5.2.5) word die resultate van die kwalitatiewe ontleding volgens die geïdentifiseerde temas en kategorieë aangebied. Die bespreking van die data word visueel ondersteun met illustrasies en die direkte woorde van die

deelnemers wat tydens die onderhoude opgeteken is, word ook verskaf om die resultate en gevolgtrekkings te bevestig.

5.2.1 Tema 1: Die ontwikkeling van 'n visie

Tema 1 het ten doel om vas te stel of die deelnemers strategies ingestel is op 'n visie vir hulself deur te fokus op drie onderskeie kategorieë. Kategorieë 1(A) en 1(B) fokus op twee komponente wat verband hou met visieverklarings (par. 2.7), naamlik deelnemers se aspirasies en drome vir hulself en hul musiekloopbane. Kategorie 1(C) se fokus is op die geheelbeeld van die deelnemers se toekoms (Jantz, 2017:235) (par. 2.7).

5.2.1.1 Kategorie 1(A): Aspirasies

Kategorie 1(A) fokus op die aspirasies wat deelnemers vir hulself en hul musiekloopbane in die Afrikaanse musiekindustrie het. Ten einde die deelnemers se aspirasies te bepaal, is deelnemers gevra wat hulle geïnspireer het om die Afrikaanse musiekindustrie as sangers te betree. Die meeste deelnemers het aangedui dat die grootste motiveerder vir hulle die innerlike dryfkrag was om net musiek te maak en voor mense op te tree. Die meeste deelnemers het hierdie motivering verwoord as 'n passie wat hulle vir musiek en sang het. Sommige deelnemers het uitgebrei dat hulle met hul musiek 'n verskil in ander mense se lewens wil maak, wat terugwerkend sin aan hulle eie lewens gee. Dit het ook aan die lig gekom dat die deelnemers se aspirasies om sangers te word nie ligtelike besluite was nie, maar dat hulle musikale kinderjare tot 'n groot mate bygedra het tot hul keuse om te sing en 'n musiekloopbaan te volg. Figuur 5-2 bevat ondersteunende aanhalings van deelnemers rakende hulle aspirasies om musiekloopbane in die Afrikaanse musiekindustrie te volg.

Figuur 5-2: Deelnemers se aspirasies

<i>Deelnemer 7:</i>	“Vir my is dit 'n absolute passie ding.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek het 'n passie vir musiek.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek het 'n passie vir sing en skryf.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Dit is natuurlik 'n passie.”

5.2.1.2 Kategorie 1(B): Drome

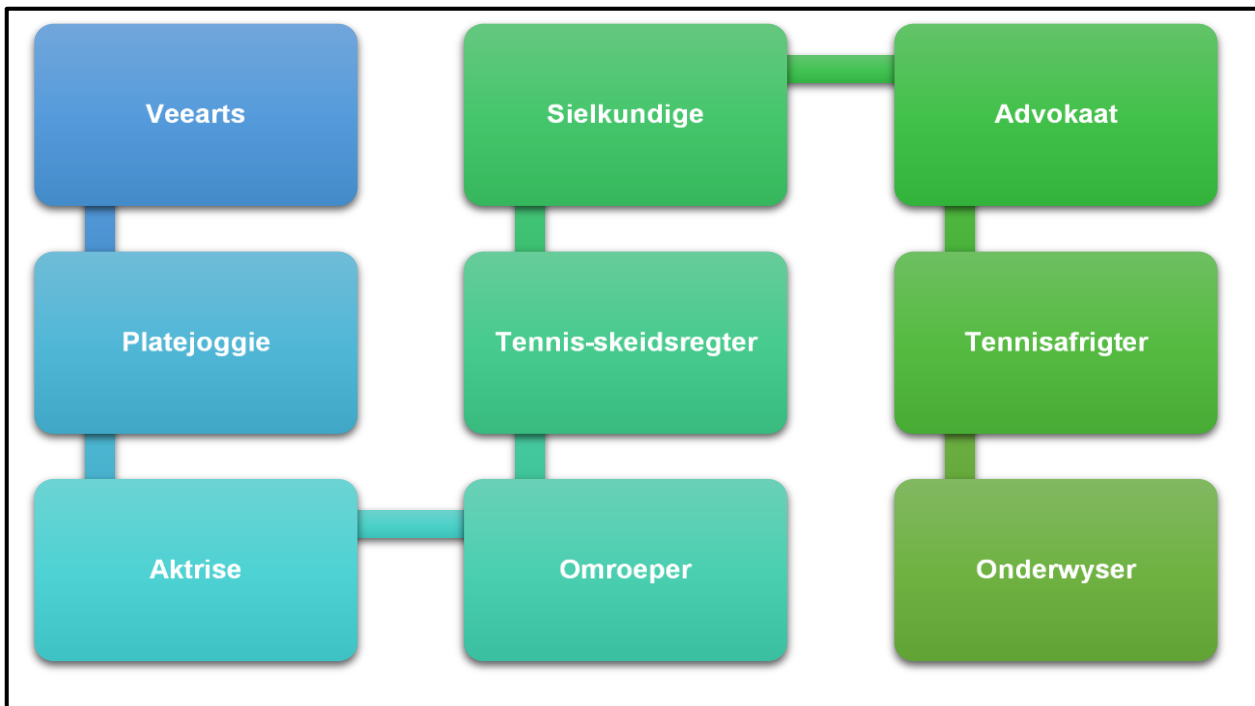
Kategorie 1(B) is daarop gerig om vas te stel of dit altyd 'n droom vir die deelnemers was om 'n sangloopbaan te volg. Alhoewel al die deelnemers nie van die staanspoor af professionele sangloopbane gevolg het nie, het 'n oorgrote meerderheid van die deelnemers onomwonde aangedui dat dit nog altyd 'n droom vir hulle was om sangers te wees. Sommige van die deelnemers het wel ander professionele beroepe oorweeg voordat hulle professionele sangers

geword het (sien Figuur 5-4), maar dit was grotendeels tweede keuses weens eksterne invloede soos finansiële oorlewing. Die meeste deelnemers het egter nooit enige ander beroepe beoefen voordat hulle professionele sangers geword het nie, aangesien hul dryfkrag om sangers te word en 'n musiekloopbaan te volg te groot was. In Figuur 5-3 word die direkte woorde deur die deelnemers aangehaal, wat daarop dui dat dit altyd hulle droom was om sangers te word en 'n musiekloopbaan te volg.

Figuur 5-3 Deelnemers se drome om 'n sangloopbaan te volg

<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek wou niks anders doen nie.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek wou 'n aktrise word.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek wil nie iets anders doen nie.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Ek wou 'n omroeper word.”

Figuur 5-4: Ander loopbane/beroepe deur deelnemers oorweeg



5.2.1.3 Kategorie 1(C): Visieverklaring

Alhoewel Kategorieë 1(A) en 1(B) twee komponente van visieverklarings behels, word daar met Kategorie 1(C) gefokus op die geheelbeeld van die deelnemers se toekoms (par. 2.7). Daar is gevolglik bloot vir die deelnemers gevra wat hulle visie is, om vas te stel hoe hulle hul aspirasie en drome binne die geheelbeeld van hulle loopbane en toekoms beskou. Aangesien die meeste deelnemers in reaksie op hierdie vraag antwoorde gegee het wat soortgelyk is aan onderskeidelik Kategorieë 1(A) en 1(B), kan die ontwikkeling van 'n geheelbeeld nie alleenlik bepaal word op

grond van deelnemers se aspirasies of drome nie (par. 2.7). Vanuit die deelnemers se transkripsies kan geïdentifiseer word dat die deelnemers dus onafhanklik aan die onderskeie komponente van 'n visieverklaring dink en die komponente nie kombineer om 'n volledige, algehele visieverklaring te ontwikkel nie (sien Figuur 5-5).

Figuur 5-5: Deelnemers se visieverklarings



Tydens die persoonlike onderhoude was dit opmerklik in die meerderheid deelnemers se lyftaal dat hulle onseker gereageer het op die vraag om hulle visies te beskryf. Op grond van verdere ondersoekende vrae kan die afleiding gemaak word dat daar onsekerheid was om die spesifieke vraag te antwoord wat aanduidend daarvan is dat hulle nie ten volle vertrouwd is met die term visie soos dit in hierdie studie (bestuurswese) gebruik word nie, en dat hulle nog nie vantevore werklik daaroor gedink het nie. In Figuur 5-6 word die direkte visieverklarings van die deelnemers aangehaal soos hulle dit verwoord het.

Figuur 5-6: Deelnemers se direkte visieverklarings

<i>Deelnemer 9:</i>	“Om te fokus op kwaliteit.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek wil net gerespekteer word.”
<i>Deelnemer 8:</i>	“Om elke dag my passie uit te leef.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek wil nog sing wanneer ek kan.”

5.2.1.4 Tema 1: Gevolgtrekking

Vanuit die resultate in Tema 1 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die meeste deelnemers bepaalde aspirasies en drome vir hulself en hul musiekloopbane het en gevolglik ingestel is op hierdie aspirasies en drome as twee afsonderlike komponente van 'n visieverklaring (par. 2.7), maar dat die oorgrote meerderheid van die deelnemers nie oor 'n algehele visieverklaring, wat die geheelbeeld van hul toekoms behels, beskik nie. In teenstelling met Lemmon (2019) se stelling dat sangers se vernaamste drome en aspirasies dikwels insluit om bekendheid te verwerf, om te sing vir die pret of vir finansiële stabiliteit (par. 2.7), is die grootste dryfkrag vir die deelnemers in hierdie studie om hulle passie vir musiek uit te leef en 'n verskil in ander mense se lewens te maak. Om hul eie innerlike drang uit te leef, oortref gevolglik die geantisipeerde monetêre voordeel wat 'n loopbaan in die musiekindustrie kan bied.

Aangesien die deelnemers gevestigde sangers in die Afrikaanse musiekindustrie is (par. 4.3.4.1.1), kan die oorhoofse gevolgtrekking gemaak word dat sangers wat in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar wil wees en groei, strategies moet dink oor hul aspirasies en drome vir hul musiekloopbane (par. 2.7).

5.2.2 Tema 2: Die ontwikkeling van 'n missie

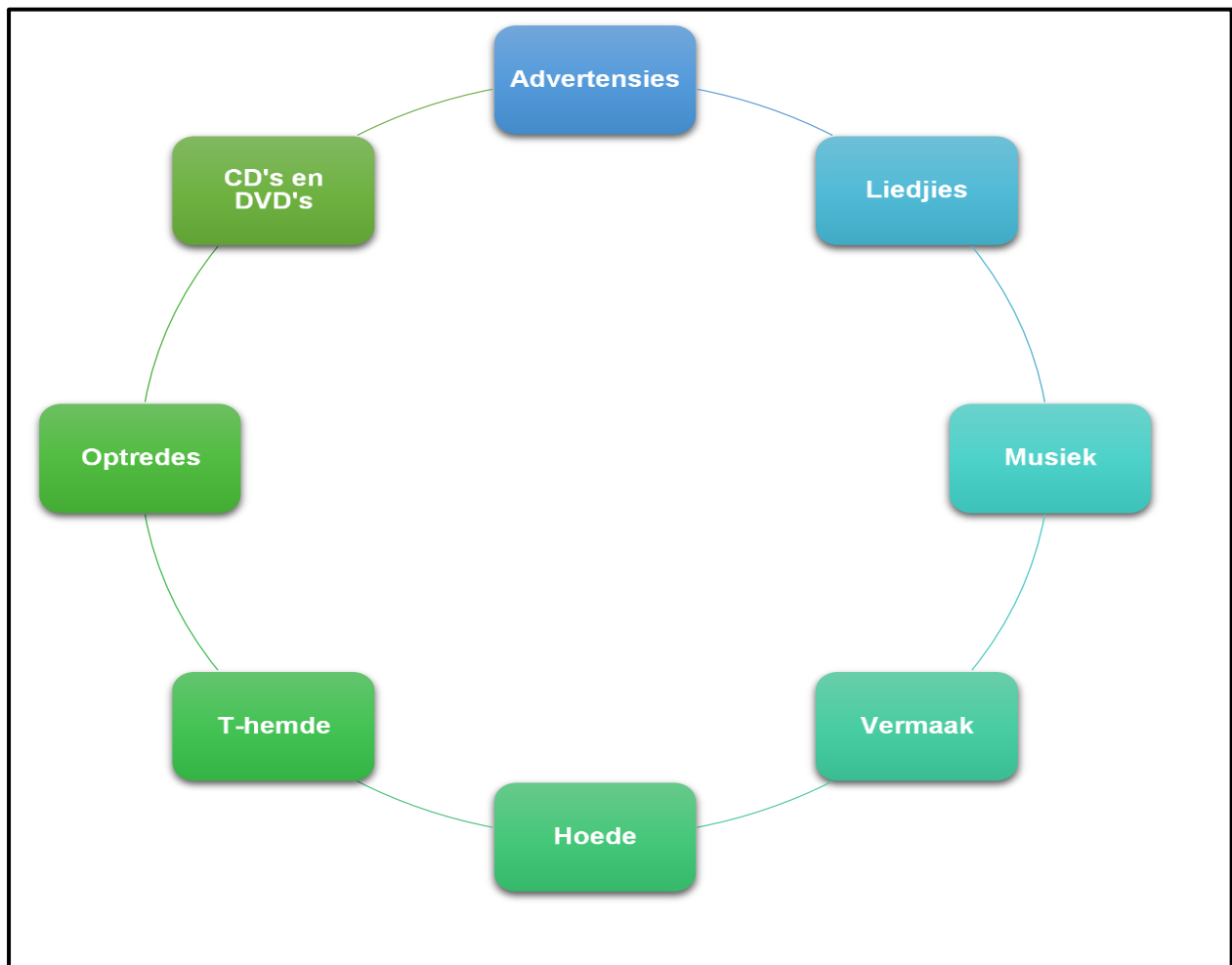
Die doel van hierdie tema is om vas te stel of deelnemers strategies ingestel is op bepaalde komponente wat deel vorm van 'n missieverklaring. Die kategorieë wat ingesluit is by hierdie tema fokus op die missieverklaring se komponente soos dit van toepassing is op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, naamlik produk (par. 2.8.1), die mark (par. 2.8.2), tegnologie (par. 2.8.3), oorlewing, groei en winsgewendheid (par. 2.8.4), asook openbare beeld (par. 2.8.5).

5.2.2.1 Kategorie 2(A): Produk

Kategorie 2(A) het ten doel om deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid ten opsigte van hulle eie produkte te ondersoek. In hierdie verband is al die deelnemers deeglik bewus van die verskillende produkte en dienste wat hulle aan die mark lewer, wat volgens Ghafoor (2017:33)

(par. 2.8.1) 'n noodsaaklikheid is in 'n missieverklaring, hetsy musiek, musiekalbums, liedjies, optredes, of die skryf van liedjies vir ander sangers. Alhoewel sommige van die deelnemers slegs aangedui het dat hulle produkte en dienste hulle musiekalbums en optredes insluit, het die meeste deelnemers aangedui dat hulle hul produkte diversifiseer deur ook handelware te verkoop soos T-hemde, foto's en DVD's wat eie is aan hul handelsmerke. Wat dienste aanbetref, het sommige deelnemers uitgelig dat hulle gereeld deelneem aan liefdadigheidsaksies as 'n addisionele diens wat hulle aan die mark bied. Die produkte en dienste wat deur die deelnemers beskryf is, stem ooreen met Ferguson (2020) (par. 2.8.1) se beskrywing van die mees algemene voorbeelde van wat sangers se produkte en dienste behels. In Figuur 5-7 word die produkte, vanuit die deelnemers se transkripsies, opgesom. Dit wil voorkom asof die meeste deelnemers van mening is dat hulle gereeld nuwe produkte moet ontwikkel, nie alleen vir hul eie lewensvatbaarheid nie, maar om te verseker dat hulle relevant bly en deurlopend in die behoeftes van die mark voorsien.

Figuur 5-7: Hoof produkte en dienste van deelnemers



Figuur 5-8 hieronder bevat direkte antwoorde van die deelnemers rakende die produkte en dienste wat hulle aan die mark beskikbaar stel.

Figuur 5-8: Deelnemers se direkte aanhalings rakende produkte en dienste

<i>Deelnemer 5:</i>	“Dit is my CD’s.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“My produkte is byvoorbeeld hoede wat ek verkoop.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Dit is musiek.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Musiek.”

5.2.2.2 Kategorie 2(B): Mark

In Kategorie 2(B) word daar gefokus op die mark as komponent in die missieverklaring en is die oorhoofse doel om die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid teenoor hulle mark te bepaal, naamlik hulle bewustheid van hul mark se behoeftes en of hulle in daardie behoeftes voorsien. Ter bereiking van hierdie doel is twee onderskeie vrae aan deelnemers gestel. Die eerste vraag is gerig op deelnemers se gevoel teenoor die musiek wat hulle sing in vergelyking met die mark se voorkeure (Subkategorie 2(B)(1)). Die tweede vraag is gerig op die deelnemers se marknavorsing (Subkategorie 2(B)(2)).

5.2.2.2.1 Subkategorie 2(B)(1): Markvoorkeure

Ten opsigte van die eerste subkategorie het die meeste deelnemers aangedui dat die musiek wat hulle sing ’n kombinasie is van musiek waarvan hulle self hou en musiek wat aanklank vind by die mark. Voorts is hulle van mening dat dit jare kan neem om ’n goeie balans te kry tussen die tipe musiek wat hulle self geniet om te sing en die tipe Afrikaanse musiek waarvoor die mark ’n voorkeur het. Uiteindelik is dit vir hulle moontlik om vas te stel of daardie balans verkry is deur te monitor hoe die mark reageer op die musiek wat hulle vrystel op onder andere sosiale media platforms en ook op grond van musiekstromingsfrekwensies. Die meeste deelnemers het aangedui dat hulle musiek sing waarvan hulle self hou, aangesien dit bevorderlik is vir hulle ywer en passie. Sommige deelnemers is egter daarvan bewus dat hulle by tye ook musiek moet sing wat aanklank sal vind by die mark, al is dit nie hul voorkeur nie, bloot om te verseker dat daar aan die verbruikers se behoeftes voldoen word en om hul eie lewensvatbaarheid te verseker. Die meeste deelnemers het wel uitgelig dat hulle die smaak en voorkeure van die mark krities beskou en daarop ag slaan om te verseker dat hulle oor die langtermyn volhoubaar bly in die Afrikaanse musiekindustrie (par. 2.8.2). Oorhoofs is daar gevolglik sterk aanduidings dat die deelnemers doelgerigte pogings aanwend om te verseker dat hulle deurlopend op hoogte bly met die tipe

Afrikaanse musiek waarvoor hul mark 'n voorkeur het (par. 2.8.2). Figuur 5-9 bevat die deelnemers se direkte aanhalings rakende hulle keuse tussen die musiek waarvan hulle hou en musiek wat die mark wil hoor.

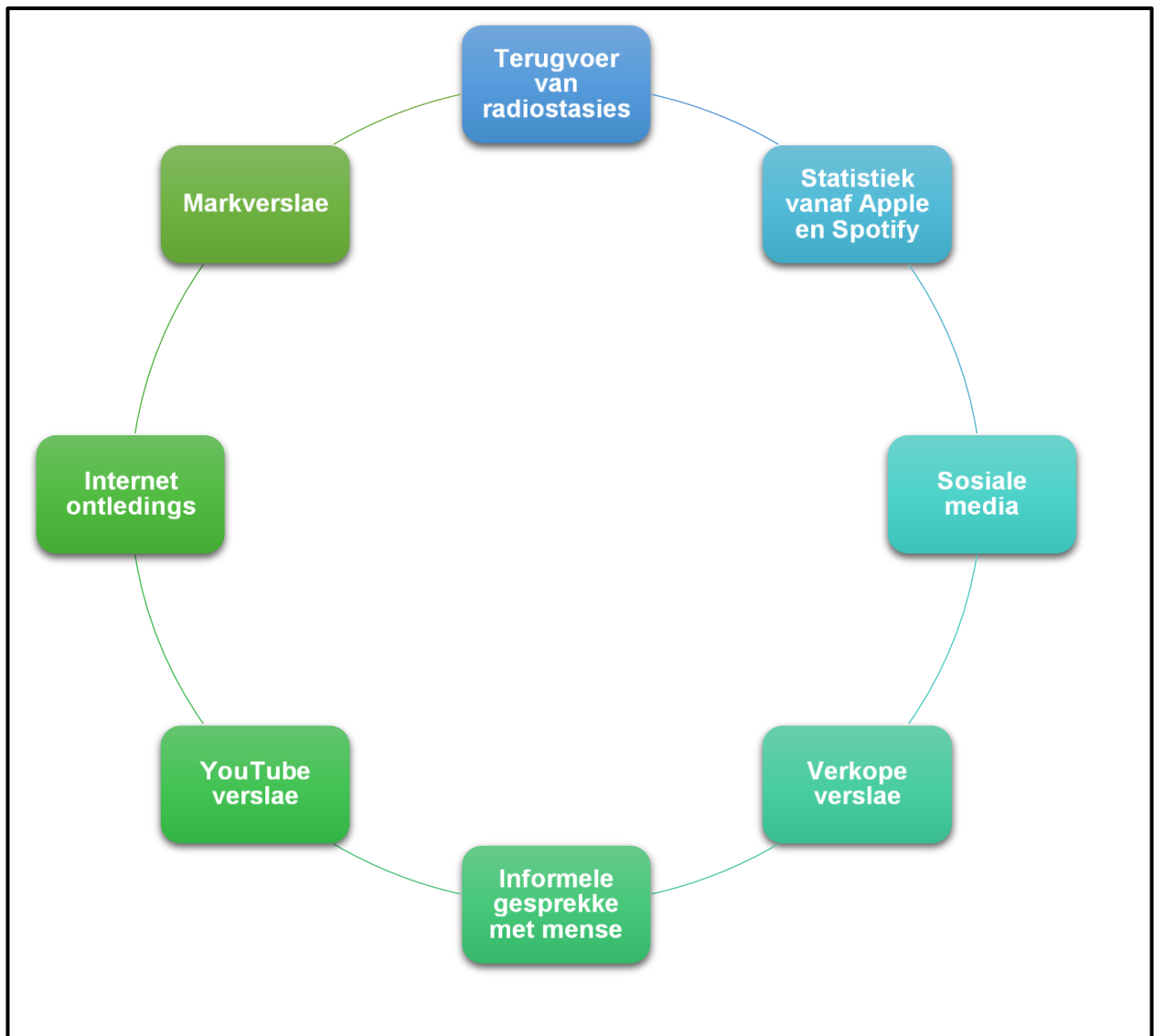
Figuur 5-9: Deelnemers se keuse tussen musiek waarvan hulle hou en wat die mark wil hoor

<i>Deelnemer 10:</i>	“Ek dink dit is 'n goeie kombinasie van die musiek waarvan ek hou en waarvan die mark ook hou.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Dit is 'n kombinasie van albei.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Ek verkies om 'n balans van albei te hê.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Dit is 'n kombinasie van beide.”

5.2.2.2.2 Subkategorie 2(B)(2): Marknavorsing

Die tweede subkategorie hou verband met die wyse waarop die deelnemers te werk gaan om marknavorsing te doen, ten einde vas te stel hoe die deelnemers markkennis verkry (par. 2.8.2). Die meeste deelnemers toon dat hulle deurlopend hul eie sosiale media platforms monitor en ag slaan op die verbruikers se voorkeure wat as kommentaar geplaas word. Ander metodes om markkennis te verkry sluit in aanlyn statistiek wat deur platforms soos Facebook, Instagram en Twitter bekend gemaak word. Sodanige statistiek behels onder meer wat die ouderdom is van aanhangers, die geografiese areas waar aanhangers woon, hoe gereeld hulle reageer op plasings, asook die tye wat aanhangers verkies om op sosiale media te wees. Alhoewel die meeste deelnemers van sosiale media gebruik maak om hulle marknavorsing te doen, maak sommige deelnemers ook van ander metodes gebruik soos Apple Music, Spotify, Joox en YouTube. Volgens die deelnemers stel platforms soos hierdie statistiese ontledings aan hulle beskikbaar, wat insluit die tipe musiek wat die meeste gestroom word, die ouderdom van verbruikers, die geografiese areas waar hulle woon, asook die tipe musiek waarvan hulle hou. In Figuur 5-10 word voorbeelde van die verskillende metodes uitgelig wat deur deelnemers gebruik word om marknavorsing te doen.

Figuur 5-10: Deelnemers se metodes van marknavorsing



Figuur 5-11 verskaf die direkte aanhalings van deelnemers rakende die meganismes wat tot hulle beskikking is om marknavorsing te doen.

Figuur 5-11: Meganismes beskikbaar om marknavorsing te doen

<i>Deelnemer 4:</i>	“Deesdae is dit maklik met sosiale media.”
<i>Deelnemer 8:</i>	“Sosiale media. Ek dink dit is jou beste platform om te gebruik.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ons gebruik sosiale media.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Ons gebruik hoofsaaklik sosiale media.”

5.2.2.3 Kategorie 2(C): Tegnologie

Kategorie 2(C) het ten doel om vas stel of die deelnemers ingestel is op die verspreidings van hul produkte. In hierdie opsig is dit noodsaaklik dat sangers voortdurend hul strategieë moet evalueer om te verseker dat hul produkte op 'n volgehoue grondslag aan die mark beskikbaar gestel word (par. 2.8.3). Die deelnemers is dit eens dat die mediums waarvolgens verbruikers musiek aankoop en luister oor die afgelope drie jaar drasties verander het en dat verbruikers byna geen meer fisiese CD's koop nie. Gevolglik is deelnemers se keuse van verspreidingskanale beperk tot stromingsdienste soos Apple Music, Joox, Spotify en YouTube. Die meeste deelnemers is van mening dat hierdie verandering in verbruikers se voorkeure in sommige gevalle 'n negatiewe invloed het op hulle inkomste, sowel as die verspreidingskanale waarvolgens sangers hulle musiek beskikbaar stel, aangesien verbruikers byvoorbeeld eerder musiek stroom as om musiek te koop, omrede musiekstroming in meeste gevalle meer gerieflik is en 'n wye verskeidenheid musiek beskikbaar is op stromingsdienste soos Apple music, Joox, Spotify, Deezer en YouTube Music. Alhoewel die meeste deelnemers hierdie veranderende behoeftes van verbruikers as uitdagend beskou, is sommige van die deelnemers van mening dat die beskikbaarstelling van hulle musiek aanlyn nie net negatief is nie, aangesien daar laer produksiekostes ter sprake is by die beskikbaarstelling van aanlynmusiek teenoor die vervaardiging van fisiese musiekalbums. Figuur 5-12 bevat aanhalings van die deelnemers rakende hulle strategiese bestuursingesteldheid op die verandering in verbruikers se koopvoorkeure.

Figuur 5-12: Deelnemers se antwoorde rakende musiekverspreidingskanale

<i>Deelnemer 1:</i>	“Vandat digitale musiek ontwikkel het, is daar nie meer geld in CD's nie.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Die mark koop nie meer CD's nie.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“Die koop patroon het verander. Mense gaan nie meer na CD-winkels toe nie.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die digitale mark het CD-verkope totaal in duie laat stort.”

5.2.2.4 Kategorie 2(D): Oorlewing

Kategorie 2(D) bepaal die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op hul eie oorlewing in die Afrikaanse musiekindustrie deur spesifiek te fokus op die deelnemers se bewustheid van sangers se lewensduur in die mark (par. 2.8.4). In hierdie verband is deelnemers gevra of hulle dink dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie 'n bepaalde lewensduur (rakleefydperk) het. In ooreenstemming met Cloete (2018) (par. 2.8.4) is al die deelnemers van mening dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie 'n rakleefydperk het, maar dat dit wel moontlik is om relevant te bly in die mark. Die deelnemers dui aan dat sangers relevant bly weens die frekwensie

waarteen hulle musiek vrystel, die posisies wat hulle op die treffersparades van verskeie radiostasies beklee, die musiekstromingsdienste soos Apple Music, Spotify, Joox en YouTube waardeur hulle musiek vrygestel word, sowel as die hoeveelheid optredes wat hulle jaarliks hou. Alhoewel die meeste deelnemers van mening is dat nuwe sangers wat tot die Afrikaanse musiekindustrie toetree se rakleef tydperk tussen twee tot vyf jaar kan duur, is sommige deelnemers oortuig dat die duur van sangers se rakleef tydperk verskil van sanger tot sanger, asook die tydsberekening van sangers se musiekvrystellings. In Figuur 5-13 word direkte aanhalings deur die deelnemers rakende sangers se rakleef tydperk verskaf.

Figuur 5-13: Deelnemers se antwoorde op sangers se rakleef tydperk

<i>Deelnemer 5:</i>	“... vroue se rakleef tydperk is korter as die van mans.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Jou rakleef tydperk as sanger is twee jaar.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Die rakleef tydperk verskil van sanger tot sanger.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ja, alle sangers het ’n rakleef tydperk.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Ja, sangers het ’n rakleef tydperk.”

5.2.2.5 Kategorie 2(E): Groei

Kategorie 2(E) ondersoek die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op groei vir hulleself en hul musiekloopbane in die Afrikaanse musiekindustrie. Die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op groei is bepaal deur vas te stel watter planne hulle in plek het om vir langer as vyf jaar in die Afrikaanse musiekindustrie te funksioneer (par. 2.8.4). Onder meer is ondersoek wat die deelnemers as groei beskou en ook wat hulle tans doen om te verseker dat hulle in die Afrikaanse musiekindustrie groei. Die meeste deelnemers is van mening dat hulle groei beskou as sangers se doelbewuste pogings om meer optredes te hou, om die hoeveelheid aanlyn musiekstroming te vermeerder, om hoër verkope te stimuleer, om voortdurend enkeltreffers en nuwe albums vry te stel, en om hul mark te vergroot en uit te brei. Alhoewel Robley (2020) (par. 2.8.4) se beskouing van sangers se groei in hierdie studie hoofsaaklik verband hou met die vrystel van enkeltreffers, kan pogings soos meer optredes, meer aanlyn musiekstroming en markontwikkeling ook gelys word as aspekte wat sangers as groei beskou. Figuur 5-14 bevat van die vernaamste voorbeelde van aspekte wat die deelnemers as groei beskou en uitgelig het tydens die persoonlike onderhoude.

Figuur 5-14: Aspekte wat deelnemers as groei beskou



Die resultate toon ook dat die meeste deelnemers se beskouing van groei verband hou met die pogings wat hulle self aanwend om in die Afrikaanse musiekindustrie te groei. Alhoewel Gomori (2019) en Robley (2020) en (par. 2.8.4) argumenteer dat die vervaardiging van enkeltreffer bydra tot sangers se groei, toon die resultate in hierdie studie dat die deelnemers meer inisiatiewe aan die dag lê om hul groei te verseker. Hierdie inisiatiewe behels:

- Die hou van optredes op 'n gereelde grondslag,
- Die gereelde vrystelling van nuwe enkeltreffer,
- Die vrystelling van 'n nuwe musiekalbum, ten minste een keer elke twee jaar,

- Die verbetering van die kwaliteit van elke nuwe enkeltreffer, musiekalbum of optrede met betrekking tot die produksie daarvan.

In Figuur 5-15 word die direkte aanhalings deur die deelnemers rakende hul inisiatiewe vir groei in die Afrikaanse musiekindustrie verskaf.

Figuur 5-15: Voorbeelde van deelnemers se groei pogings

<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek probeer elke drie jaar ’n nuwe album vrystel.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“As ’n sanger verbeter op sy eie musiek.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Ek probeer altyd op my vorige album verbeter.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek maak seker ek het regte, goeie inhoud.”

5.2.2.6 Kategorie 2(F): Openbare beeld

Kategorie 2(G) het ten doel om vas te stel of die deelnemers ingestel is op hul eie openbare beeld, asook die belangrikheid daarvan vir hulle eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie (par. 2.8.5). In hierdie verband is die deelnemers se menings ten opsigte van verbruikers se persepsies oor hul openbare beeld ondersoek. In ooreenstemming met Rachel (2018) se mening, beskou die meeste deelnemers hulleself as die outeurs van hul eie handelsmerke en dat hulle oor ’n eie bemerkbare identiteit of persona beskik waaroor die mark ’n bepaalde beeld of persepsie het (par. 2.8.5). Daar is egter sterk aanduidings dat die deelnemers bewus is van die persepsie wat die mark van hul handelsmerke het, aangesien hulle met ywer en selfvertroue die beeld waarin hulle investeer en wat die mark van hulle het kon beskryf. Die persepsies wat die mark het, is hoofsaaklik gebaseer op die tipe musiek wat die deelnemers beskikbaar stel en die treffer wat hulle in die Afrikaanse musiekindustrie het. Alhoewel die meeste deelnemers genoem het dat gedrukte media soos koerante en tydskrifte ’n merkwaardige invloed het op die persepsie wat die mark van hulle het, is sommige deelnemers van mening dat sosiale media se rol in sangers se openbare beeld meer prominent word. Ten spyte daarvan dat baie sangers hul privaatheid inboet op platforms soos Facebook en Instagram, verpersoonlik hierdie platforms die sangers vir die verbruikers en het hulle dan ’n groter invloed op die beeld wat hulle by die verbruikers wil skep. In terme van hul openbare uitsprake is die meeste van die deelnemers oortuig dat uitsprake wat verband hou met geloofs- en politieke oortuigings, dikwels ’n negatiewe openbare beeld tot gevolg het wat hul langtermyn volhoubaarheid en groei kan kelder. Een deelnemer het in hierdie verband genoem dat die publiek ’n buite-egtelike verhouding makliker vergewe as ’n politieke standpunt wat teenstrydig is met die verbruikers se ideologie. Op grond van die resultate blyk dit dat die deelnemers nie alleen die outeurs is van hulle eie openbare

beeld nie, maar dat die persepsies wat verbruikers oor hulle het ook natuurlik gevorm word op grond van hoe hulle lyk, hulle uitsprake op publieke platforms asook die ervarings en interaksies wat verbruikers met hulle het (par. 2.8.5). Figuur 5-16 bevat direkte aanhalings van die deelnemers se bewustheid rakende hul openbare beeld.

Figuur 5-16: Deelnemers se bewustheid oor openbare beeld

<i>Deelnemer 8:</i>	“Gedrukte media soek altyd vir fout en gebruik dit teen jou.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Media speel ’n groot rol in die beeld wat jy ontwikkel.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Ek verkoop ’n handelsmerk. ’n Karakter.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Radio is die belangrikste media wat ons sangers het.”

5.2.2.7 Tema 2: Gevolgtrekking

Op grond van die resultate in Tema 2, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die oorgrote meerderheid van die deelnemers deeglik bewus is van hulle produkte en dienste en gereed nuwe produkte ontwikkel om te verseker dat hulle in die behoeftes van die mark voorsien en relevant bly. Bykomend beskou die meeste deelnemers die smaak en voorkeure van die mark krities om sodoende die tipe musiek wat hulle sing aan te pas, sodat hul musiek ook verbind is tot eie passie en ywer. In verband met die tegnologiese komponent van die missieverklaring blyk dit of die deelnemers voortdurend hul strategieë evalueer om sodoende hul verspreidingskanale te belyn met die nuutste voorkeure en smake van die mark. In hierdie opsig stem die deelnemers se strategiese denke oor tegnologie ooreen met Ehlers en Lazenby (2019:69) (par. 2.8.3) se beskouing dat strategiese denke rakende tegnologie verband hou met die beste maniere om ’n produk te verkoop.

Alhoewel die meeste deelnemers van mening is dat sangers ’n bepaalde lewensduur (rakleef tydperk) in die Afrikaanse musiekindustrie het, het die resultate getoon dat hulle verskeie inisiatiewe aanwend om te verseker dat hulle oorleef en oor die langtermyn as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie groei.

Oorhoofs kan die gevolgtrekking gemaak word dat die deelnemers nie alleen ’n sterk bewustheid het van die komponente van ’n missieverklaring nie, maar dat hulle ook ingestel is op die impak van die komponente op hulle volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Op grond van hierdie gevolgtrekking kan die afleiding gemaak word dat sangers wat die Afrikaanse musiekindustrie wil betree of reeds betree het, se volhoubaarheid en groei in

die Afrikaanse musiekindustrie verband hou met 'n strategiese bestuursingesteldheid op hul missie of die komponente daarvan (par. 2.8.1– par. 2.8.5).

5.2.3 Tema 3: Interne omgewingsingesteldheid

Tema 3 het ten doel om die deelnemers se interne omgewingsingesteldheid te bepaal deur hulle bewustheid van interne faktore waaroor hulle beheer het, naamlik nie-tasbare hulpbronne (par. 2.9.1.2) en tasbare hulpbronne (par. 2.9.1.1), vas te stel. Kategorie 3(A) hou verband met deelnemers se bewustheid van nie-tasbare hulpbronne, terwyl Kategorie 3(B) gerig is op deelnemers se bewustheid van tasbare hulpbronne.

5.2.3.1 Kategorie 3(A): Nie-tasbare hulpbronne

In Kategorie 3(A) word die deelnemers se bewustheid bepaal van sommige interne nie-tasbare hulpbronne wat 'n invloed het op hul volhoubaarheid en groei. Ter bepaling van die deelnemers se bewustheid fokus hierdie kategorie op drie onderskeie subkategorieë, naamlik die bemarkingsvermoëns van die deelnemers (Subkategorie 3(A)(1)), die deelnemers se unieke vaardighede en vermoëns (Subkategorie 3(A)(2)), asook die finansiële kennis en bronne van die deelnemers (Subkategorie 3(A)(3)).

5.2.3.1.1 Subkategorie 3(A)(1): Bemarkingsbevoegdheid

Die fokus van hierdie subkategorie is op die deelnemers se bekwaamheid om hulle produkte en dienste aan die mark bekend te stel en te verkoop, wat gevolglik die deelnemers se bemarkingsvermoëns aandui (par. 2.9.1.2.1). In hierdie opsig is daar bepaal of die deelnemers oor die vermoë beskik om hulleself in die Afrikaanse musiekindustrie te bemark, asook die mediums wat hulle tot hul beskikking het om effektiewe bemarking uit te voer. Die meeste deelnemers is dit eens dat hulle oor die vermoë beskik om hulself in die Afrikaanse musiekindustrie te bemark en dui spesifiek aan dat hulle weet hoe om hulself en hul produkte op sosiale media bekend en beskikbaar te stel. Sommige van die deelnemers is ook van mening dat die suksesvolle verkope van 'n enkeltreffer, nuwe musiekalbum of toegangskaartjies vir optredes hoofsaaklik afhanklik is van die bemarkingstaktieke wat uitgevoer word. Een van die deelnemers het onder andere gemeld dat hy in staat is om homself op enige wyse te bemark, omrede hy die mark wat sy produkte koop goed verstaan, die Afrikaanse musiekindustrie goed ken, en sy eie beperkinge as sanger besef. Hierbenewens kom dit egter uit die transkripsies na vore dat die meerderheid deelnemers nie oor die voorafgaande bemarkingsvermoëns beskik nie, maar dat hulle bemarkingsvermoëns meestal beperk is tot die skep van bewustheid op sosiale media, rakende opkomende vertonings, die koste van hulle produkte, die wyse waarop hulle produkte verkry kan word, en onderhoude. Ten spyte van hulle beperkte bemarkingsvermoëns, is die

meeste deelnemers wel in staat om aspekte te kan behartig wat verband hou met prysbepaling, verspreiding, marknavorsing, asook die implementering van promosie metodes (Hanssens & Pauwels, 2016:175) (par. 2.9.1.2.1). Hierbenewens het die meeste deelnemers dit te kenne gegee dat hulle van agente of bestuurders gebruik maak om oorhoofse bemarkingsveldtogte en gespesialiseerde bemarking te behartig. Figuur 5-17 behels direkte aanhalings vanuit die deelnemers se transkripsies rakende hulle vermoëns om hulleself in die Afrikaanse musiekindustrie te bemark.

Figuur 5-17: Deelnemers se bemarkingsbevoegdheid

<i>Deelnemer 8:</i>	“Van agter my rekenaar kan ek myself bemark.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Ja, met sosiale media definitief.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“My sosiale media profiel gee my onmiddellike toegang tot 60 000 mense.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Deesdae is dit makliker met toegang tot sosiale media.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Dit raak heelwat makliker met sosiale media.”

5.2.3.1.2 Subkategorie 3(A)(2): Unieke vaardighede en vermoëns

Die doel van Subkategorie 3(A)(2) is om die unieke vaardighede en vermoëns waaroor die deelnemers moontlik beskik, te identifiseer. In die Afrikaanse musiekindustrie sluit sangers se unieke vaardighede die skryf van musiek en die moontlike vermoë om 'n musiekinstrument te bespeel, in (Inan & Bititci, 2015:314) (par. 2.9.1.2.2). Die meeste deelnemers dui aan dat hulle ten minste een musiekinstrument kan bespeel en dat hierdie vaardigheid hulle in staat stel om die kwaliteit van hulle musiek en optredes te verbeter. Alhoewel sommige deelnemers die speel van musiekinstrumente as 'n noodsaaklikheid beskou vir die volhoubaarheid en groei van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, is daar sommige deelnemers wat van mening is dat die vaardigheid om 'n musiek instrument te bespeel afhang van die tipe musiek wat gesing word. Sommige sangers maak bloot gebruik van digitale begeleidingsnitte (“backtracks”) en dus word die vaardigheid om 'n musiekinstrument te bespeel nie beskou as 'n noodsaaklike unieke vaardigheid vir hulle volhoubaarheid en groei nie. Al die deelnemers het te kenne gegee dat hulle self bepaal of die speel van 'n musiekinstrument werklik tot voordeel sal wees vir hul volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, soos wat dit ook beskou word deur Parida (2016:3) (par. 2.9.1.2.2). Voorts is Scott (2014:5) (par. 2.9.1.2.2) dit eens dat die speel van 'n musiekinstrument eers werklik uniek is wanneer ander sangers nie ook daardie instrument kan bespeel nie. In hierdie opsig wil dit voorkom asof die meeste deelnemers nie oor 'n unieke vaardigheid beskik wat betref die speel van 'n musiekinstrument nie, aangesien die

oorgrote meerderheid van die deelnemers aangedui het dat hulle wel kitaar, klavier en mondfluitjie kan speel. Figuur 5-18 bevat direkte antwoorde van die deelnemers rakende die belangrikheid van die speel van musiekinstrumente.

Figuur 5-18: Deelnemers se siening oor die speel van musiekinstrumente

<i>Deelnemer 1:</i>	“Daar is meer kredietwaardigheid veral as jou luisteraars sê die ou kan darem ’n instrument speel.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek kan nie professioneel ’n instrument speel nie.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“As ek op toer gaan bring ek dit by my optredes in.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Jy hoef nie een instrument te kan speel nie, want jy kan alles programmeer.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Jy kan sonder om ’n enkele instrument te speel steeds suksesvol wees.”

In verband met die deelnemers se vermoë om self liedjies te skryf, toon die resultate dat die meeste deelnemers self liedjies skryf en dat sommige van die deelnemers ook verkies om dit self te doen en dit tot hul eie voordeel gebruik. Dit wil voorkom asof die meeste van die deelnemers die vermoë van sangers om liedjies te skryf as voordelig beskou vir ’n suksesvolle musiekloopbaan. Die deelnemers dui aan dat ’n sanger se liedjies die handelsmerkbeeld wat ’n sanger poog om te skep, direk aan die mark kommunikeer, en daarom is dit noodsaaklik dat sangers liedjies skryf wat by hul handelsmerk pas en wat ook in die mark se behoeftes sal voldoen. In hierdie opsig kan die deelnemers se vaardigheid om liedjies te skryf as uniek beskou word, aangesien Inan en Bititci (2015:314) (par. 2.9.1.2.2) van mening is dat sangers oor ’n unieke vaardigheid beskik as hulle musiek kan skryf wat spesifiek by hulle eie handelsmerk pas. Voorbeelde van die deelnemers se reaksies op die vraag of hulle hul eie liedjies kan skryf word verskaf in Figuur 5-19.

Figuur 5-19: Deelnemers se vermoë om hul eie liedjies te skryf

<i>Deelnemer 2:</i>	“Ek skryf baie.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek skryf byna alles self.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek skryf vir almal liedjies.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“As jy self liedjies skryf, kom jou hart deur en mense gaan jou beter glo.”

5.2.3.1.3 Subkategorie 3(A)(3): Finansiële kennis en bronne

In Subkategorie 3(A)(3) word daar vasgestel wat die grootste bron van inkomste vir die deelnemers is, aangesien daar tans nie gegronde inligting in literatuurbronne is wat betref die bronne waaruit sangers hul grootste inkomste verdien nie (par. 2.9.1.2.3). In hierdie opsig meld al die deelnemers dat hulle hul grootste bron van inkomste uit hul optredes verdien. Die resultate stem dus ooreen met die navorsers se industriekennis dat musiekoptredes waarskynlik sangers se grootste bron van inkomste is (par. 2.9.1.2.3). Alhoewel die meeste deelnemers aanlyn musiekstroming as 'n goeie bron van inkomste beskou, kanselleer die inkomste wat deelnemers verdien vanuit musiekstroming nie die verlies uit van musiekalbums wat nie bevredigend verkoop nie. In aansluiting hierby dui die deelnemers aan dat sangers 'n klein persentasie inkomste verdien vanuit die totale verkoopsprys van 'n musiekalbum, aangesien daardie inkomste gedeel moet word met hulle platemaatskappy, verspreidingsmaatskappye, liedjieskrywers, asook musiekvervaardigers. Musiekoptredes, aan die ander hand, voorsien groter inkomste aan sangers, aangesien die inkomste daaruit in 'n mindere mate met derde partye gedeel word. Figuur 5-20 bevat direkte aanhalings van die deelnemers rakende hul grootste bron van inkomste.

Figuur 5-20: Deelnemers se grootste bron van inkomste

<i>Deelnemer 3:</i>	“Die konserte.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Uit jou optredes uit.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Konserte. Beslis.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Op die oomblik is dit konserte.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Optredes is my grootste bron van inkomste.”

5.2.3.2 Kategorie 3(B): Tasbare hulpbronne

In Kategorie 3(B) word daar bepaal of die deelnemers oor 'n gevestigde bestuurspan beskik as deel van hulle tasbare hulpbronne (par. 2.9.1.1) en of hulle van mening is dat dit 'n werklike bydrae lewer tot hulle volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. In hierdie opsig dui die meeste van die deelnemers aan dat hulle oor 'n gevestigde bestuurspan beskik, hetsy dit platemaatskappye, administratiewe persone, bestuurspanne of adviseurs is. Alhoewel die oorgrote meerderheid van die deelnemers oor 'n gevestigde bestuurspan beskik wat bepaalde bestuursaspekte namens hulle of in samewerking met hulle bestuur, dui sommige deelnemers aan dat hulle self hul eie besprekings vir optredes hanteer. Dit blyk vanuit die resultate dat dit vir sommige van die deelnemers meer waardevol is om ervare persone te gebruik om bepaalde

aspekte soos vervaardiging, verspreiding en bemerking te bestuur, aangesien die deelnemers nie hulself noodwendig as kenners op alle gebiede beskou nie. Hierdie resultate stem ooreen met Schriber (2015:59) (par. 2.9.1.1) se siening dat sangers dikwels gebruik moet maak van 'n ervare, kundige bestuurspan om hoë bedryfskoste verbode daaraan om bepaalde take self uit te voer, uit te skakel. In Figuur 5-21 word voorbeelde verskaf van die deelnemers se bevestiging dat hulle oor 'n gevestigde span beskik wat 'n rol speel in die bestuur van hul musiekloopbane in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-21: Deelnemers se beskikking oor 'n gevestigde span

<i>Deelnemer 3:</i>	“My vrou doen sommer ons besprekings.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“My span is klein, maar effektief.”
<i>Deelnemer 8:</i>	“... ek het nog altyd 'n goeie span gehad.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Jy kan nie suksesvol wees sonder 'n goeie span nie.”

5.2.3.3 Tema 3: Gevolgtrekking

Op grond van die resultate in Tema 3 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die oorgrote meerderheid van die deelnemers nie net die vermoë het om bewustheid op sosiale media te skep rakende opkomende vertonings, die vrystelling van nuwe musiek, of opkomende onderhoude nie, maar dat hulle oor kennis beskik rakende promosiemotodes, verspreiding en prysvasstelling. Die resultate het ook getoon dat die meeste deelnemers bewus is van hul eie tekortkominge met betrekking tot hul oorhoofse bemerkingsveldtogte en aspekte wat spesialis-bemerkingsvaardighede verg, en in hierdie verband verkies die deelnemers dat hul agente of bestuurders dit namens hulle behartig. Rakende die deelnemers se unieke vaardighede en vermoëns, het die meeste deelnemers dit te kenne gegee dat hulle 'n musiekinstrument kan bespeel, maar dat hulle self bepaal of dit werklik vir hulle tot voordeel is as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Bykomend beskik die meeste deelnemers oor die vermoë om hul eie liedjies te skryf en beskou die meeste deelnemers dit as voordelig vir hul volhoubaarheid en groei as sangers. In hierdie verband stem die resultate ooreen met Inan en Bititci (2015:314) (par. 2.9.1.2.2) se beskouing dat die vermoë van sangers om hul eie liedjies te skryf as uniek beskou word.

In verband met die deelnemers se finansiële bronne is al die deelnemers dit eens dat sangers se grootste bron van inkomste musiekoptredes is, aangesien die inkomste wat daaruit verdien word nie met derdepartye gedeel word nie. In verband met die deelnemers se gevestigde bestuurspan het die meeste deelnemers beklemtoon dat hulle van gevestigde spanne gebruik maak om die

bestuursaspekte van hul loopbane te behartig, terwyl sommige deelnemers die besprekings vir optredes self hanteer.

Vanuit die resultate in tema 3 kan die oorhoofse gevolgtrekking gemaak word dat die deelnemers bewus is van hulle eie vaardighede, kennis en vermoëns, en dat hulle doelbewuste pogings aanwend om kundiges te kry om aspekte vir hulle te hanteer indien hulle nie oor die nodige vaardighede, kennis of vermoëns beskik om dit self te doen nie. In hierdie verband kan die afleiding gemaak word dat sangers ingestel moet wees op hul tasbare en nie-tasbare hulpbronne, en dat sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie verband hou met hulle interne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.1).

5.2.4 Tema 4: Eksterne omgewingsingesteldheid

Die doel van Tema 4 is om die deelnemers se eksterne omgewingsingesteldheid te bepaal deur die deelnemers se bewustheid te ondersoek van bepaalde eksterne faktore waarvoor hulle gedeeltelike of geen beheer het nie, naamlik faktore in die industriële omgewing (par. 2.9.2.1) asook makro-omgewingsfaktore (par. 2.9.2.2). Twee hoof kategorieë, naamlik Kategorie 4(A) industriële omgewing en Kategorie 4(B) makro-omgewing, word ingesluit in hierdie tema en verdeel verder in onderskeie subkategorieë.

5.2.4.1 Kategorie 4(A): Industriële omgewing

Kategorie 4(A) het ten doel om die deelnemers se bewustheid te bepaal van bepaalde komponente in die industriële omgewing. Hierdie komponente is voorts as die subkategorieë van Kategorie 4(A) georganiseer en sluit in industriële aantreklikheid (Kategorie 4(A)(1)), kritiese suksesfaktore (Kategorie 4(A)(2)) en industriële faktore (Kategorie 4(A)(3)).

5.2.4.1.1 Subkategorie 4(A)(1): Industriële aantreklikheid

In Subkategorie 4(A)(1) word die algehele aantreklikheid van die Afrikaanse musiekindustrie bepaal deur te fokus op die intensiteit van mededinging in die industrie en die langtermyn groei potensiaal vir sangers in die industrie (par. 2.9.2.1.1). Die meeste van die deelnemers het beklemtoon dat hulle die Afrikaanse musiekindustrie as uiters mededingend beskou omrede daar baie sangers in die industrie is wat aktief meeding om hulle produkte en dienste aan die mark beskikbaar te stel. Voorts is die deelnemers dit eens dat die totale Afrikaanse mark wat hulle produkte en dienste koop, relatief klein is in vergelyking met byvoorbeeld 'n Engelse mark. Dit het tot gevolg dat sangers deurlopend moet beplan en pogings aanwend om seker te maak dat hulle in die industrie relevant bly.

Sommige van die deelnemers wat reeds vir langer as vyf jaar in die Afrikaanse musiekindustrie funksioneer, is van mening dat die langtermyn groei- en winspotensiaal in die industrie, weens intense mededinging, tans minder is as wat dit vyf jaar gelede was. Die deelnemers is voorts van mening dat sangers se langtermyn groei- en winspotensiaal grotendeels afhang van die innoverende pogings wat hulle aanwend om te oorleef en te groei. Om hierdie redes beskou die meeste deelnemers die Afrikaanse musiekindustrie as 'n onaantreklike industrie, wat ten spyte hiervan deurlopend nuwe toetreders het (Marx, 2017:3) (par. 2.9.2.1.1). Figuur 5-22 verskaf ondersteunende aanhalings van deelnemers rakende die aantreklikheid van en langtermyn groei potensiaal in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-22: Industriële aantreklikheid van die Afrikaanse musiekindustrie

<i>Deelnemer 3:</i>	“As ons praat van 'n klein mark bedoel ons werklik klein.”
<i>Deelnemer 8:</i>	“Ek dink die mark is versadig met te veel mense wat wil sing.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Die Amerikaanse mark is byvoorbeeld anders as die Afrikaanse mark.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“Die mark is baie, baie klein.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die mark is oorvol en jy gaan sukkel om 'n deurbraak te kry.”

5.2.4.1.2 Subkategorie 4(A)(2): Kritiese suksesfaktore

Bepaalde kritiese suksesfaktore wat die deelnemers in staat stel om mee te ding in die Afrikaanse musiekindustrie is in Subkategorie 4(A)(2) bepaal. In ooreenstemming met De Jager (2016) (par. 2.9.2.1.2) se beskouing, toon die resultate dat die meeste deelnemers die vestiging van 'n unieke handelsmerk, goeie liedjies en inhoud, kwaliteit musiekvervaardiging, 'n vaardige bestuurspan, asook 'n innoverende bemarkingstrategie as kritiese suksesfaktore in die Afrikaanse musiekindustrie beskou. Alhoewel De Jager (2016) (par. 2.9.2.1.2) van mening is dat gevestigde netwerke ook vir sangers 'n kritiese suksesfaktor is, het die meeste deelnemers nie netwerke identifiseer as 'n kritiese suksesfaktor nie. Sommige van die deelnemers het wel aangedui dat 'n gunstige openbare beeld as kritiese suksesfaktor vir sangers beskou kan word. Figuur 5-23 bevat ondersteunende aanhalings van die deelnemers aangaande die suksesfaktore wat hulle as krities beskou in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-23: Suksesfaktore wat deelnemers as krities beskou

<i>Deelnemer 9:</i>	“Ek kan nie genoeg beklemtoon hoe belangrik die span is waarmee jy saamwerk nie.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“As jy nie goeie liedjies en inhoud het nie, het jy niks.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Jy kan nie suksesvol wees sonder ’n goeie span wat werklik goed na jou kyk nie.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“Ek dink inhoud en as ek sê inhoud bedoel ek liedjies.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Die handelsmerk is vir my baie belangrik.”

5.2.4.1.3 Subkategorie 4(A)(3): Industriële faktore

Die doel van Subkategorie 4(A)(3) is om vas te stel of die deelnemers ingestel is op bepaalde industriële faktore wat hul mededingendheid in die Afrikaanse musiekindustrie beïnvloed. In hierdie opsig is daar gefokus op die deelnemers se perspektief rakende Porter se mededingingsmagte om die intensiteit van mededinging in die Afrikaanse musiekindustrie te bepaal (par. 2.9.2.1.3). Die toepaslike mededingingsmagte wat deur Porter (1998) geïdentifiseer is (par. 2.9.2.1.3), vorm die sub-subkategorieë waaruit Subkategorie 4(A)(3) bestaan. In hierdie opsig is daar met die literatuurondersoek in hierdie studie bevind dat slegs twee magte bedreigings inhou vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei en waarop hulle strategies ingestel moet wees (par. 2.9.2.1.3). Hierdie toepaslike magte is met die onderhoude verder ondersoek en sluit in die toetreding van nuwe sangers (Sub-subkategorie 4(A)(3)(1)) en die bedingingsmag van verbruikers (Sub-subkategorie 4(A)(3)(2)).

- Sub-subkategorie 4(A)(3)(1): Toetreding van nuwe sangers

Hierdie sub-subkategorie het ten doel om die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid te bepaal rakende die toetreding van nuwe sangers tot die Afrikaanse musiekindustrie. Die meeste deelnemers dui aan dat toetreding tot die Afrikaanse musiekindustrie, vanuit hul perspektief as gevestigde sangers in die Afrikaanse musiekindustrie, hoofsaaklik as moeilik beskou word, aangesien nuwe toetreders verskeie hindernisse moet oorkom, soos die beskikbaarstelling van kwaliteit produkte, die vestiging van ’n mark, ondersteuning van musiekvervaardigers, toegang tot kapitaal, asook kennis rakende verspreidingskanale. Hierbenewens is sommige deelnemers van mening dat die verspreidingskanale van sangers se musiek vrylik beskikbaar is en maklik toeganklik is vir nuwe sangers wat die industrie wil betree. Dit sluit platforms soos Apple Music, Facebook, Instagram, YouTube, Deezer en Spotify in, wat teen lae kostes en somtyds selfs gratis gebruik kan word om hulle musiek te bemark en te verkoop. Bykomend meld die deelnemers dat

nuwe sangers, ten spyte van toetredingshindernisse, toenemend die Afrikaanse musiekindustrie betree, maar dat hulle dikwels nie daarin slaag om hulself in die industrie te vestig nie. Vanuit die deelnemers se transkripsies blyk dit of toegang tot verspreidingskanale en gratis blootstelling aanlyn die toegang vir nuwe sangers vergemaklik, maar dat hulle nie oor die nodige kundigheid beskik om al die toetredingshindernisse te oorkom om volhoubaar te wees en oor die langtermyn te groei nie. In hierdie verband stem die deelnemers se opinies ooreen met Tichborne (2019) (par. 2.9.2.1.3) se verduideliking dat gevestigde sangers en platemaatskappye dikwels miljoene rande moet spandeer en oor unieke bemarkingsvaardighede moet beskik ten einde in die Afrikaanse musiekindustrie te groei en volhoubaar te wees. Figuur 5-24 verskaf ondersteunende aanhalings van die deelnemers oor die toetreding van nuwe sangers tot die Afrikaanse musiekindustrie oor of dit maklik of moeilik is vir nuwe sangers om die Afrikaanse musiekindustrie te betree.

Figuur 5-24: Deelnemers se opinie oor nuwe sangers se toetreding tot die Afrikaanse musiekindustrie

<i>Deelnemer 5:</i>	“Baie moeilik.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek dink dit is nog altyd moeilik.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“Ek sou sê dit is makliker vir vroue as vir mans.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“As jy ’n vrou is sal ek sê dit is makliker.”

- Sub-subkategorie 4(A)(3)(2): Die bedingingsmag van verbruikers

Die doel van Sub-subkategorie 4(A)(3)(2) is om die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op die bedingingsmag van verbruikers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek. Die meeste deelnemers dui aan dat verbruikers oor die afgelope dekade al meer na musiek luister met goeie lirieke en goeie kwaliteit klanke, en dat verbruikers geneig is om hulself uit te spreek oor liedjies met oppervlakkige lirieke. Voorts is die deelnemers van mening dat verbruikers dikwels kla dat Afrikaanse musiek se klanke en lirieke vir hulle dieselfde klink en dat hulle dit as lae kwaliteit musiek beskou. Volgens die deelnemers lei dit daartoe dat hulle as sangers meer tyd moet spandeer om liedjies te bekom wat goeie lirieke het, en dat hulle meer geld moet spandeer aan die vervaardiging van hulle musiek om te verseker dat dit van goeie gehalte is. In hierdie verband is die bedingingsmag volgens De Jager (2016) (par. 2.9.2.1.3) hoog omrede verbruikers ’n keuse het om goeie kwaliteit musiek te koop of nie. Figuur 5-25 bevat direkte aanhalings van die deelnemers se persepsies rakende die bedingingsmag van verbruikers.

Figuur 5-25: Deelnemers se persepsies van die bedingingsmag van verbruikers

<i>Deelnemer 2:</i>	“Mense kan hoor as dit goeie musiek is en of dit ’n goeie liedjies is.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Die mark wil die goeie musiek koop.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Mense kan die eerlikheid in ’n liedjie vinnig hoor.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die mense soek iets nuuts. Alles klink deesdae dieselfde.”

5.2.4.2 Kategorie 4(B): Makro-omgewing

Kategorie 4(B) het ten doel om te bepaal of die deelnemers strategies ingestel is op veranderings in bepaalde makro-omgewingsfaktore en wat die impak daarvan op hulle funksionering is. In hierdie verband word die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid ondersoek rakende ekonomiese invloed (Subkategorie 4(B)(1)), sosio-kulturele veranderings (Subkategorie 4(B)(2)), tegnologiese veranderings (Subkategorie 4(B)(3)), en wetlike toestande (Subkategorie 4(B)(4)).

5.2.4.2.1 Subkategorie 4(B)(1): Ekonomiese invloed

In Subkategorie 4(B)(1) is die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op veranderings in Suid-Afrika se ekonomiese klimaat en die invloed daarvan op hul sukses en langtermyn volhoubaarheid en groei ondersoek (par. 2.9.2.2.2). In hierdie verband is bepaal of die deelnemers die invloed van die ekonomiese klimaat in Suid-Afrika op hul musiekloopbane as positief of negatief beskou. Op grond van die resultate beskou die meeste deelnemers die invloed van die ekonomiese klimaat van Suid-Afrika op hul musiekloopbane negatief, aangesien die deelnemers ’n afname in hul inkomste uit die verkoop van hulle musiekprodukte en musiekoptredes ervaar. Die deelnemers is ook van mening dat die Suid-Afrikaanse ekonomiese toestande aanleiding gee tot ’n afname in verbruikers se besteebare inkomste, met die gevolg dat verbruikers eerder geld spandeer op noodsaaklikhede as die aankoop van musiekprodukte of die bywoning van musiekoptredes. In hierdie opsig stem die deelnemers se beskouings ooreen met Kannemeyer (2017) (par. 2.9.2.2.2) se mening dat verbruikers se besteebare inkomste oor die laaste dekade verminder het en dit daartoe lei dat verbruikers minder geld aan vermaak spandeer. Alhoewel die meeste deelnemers van mening is dat die ekonomie hul musiekloopbane negatief beïnvloed, het sommige deelnemers wel uitgelig dat die huidige ekonomiese klimaat in Suid-Afrika ’n positiewe invloed op hul loopbane het, omrede sangers genoodsaak is om meer innoverend te wees, nuwe produkte te ontwikkel en nuwe maniere te vind om beter in die behoeftes van verbruikers te voorsien. Figuur 5-26 verskaf direkte aanhalings van die deelnemers se persepsies rakende die invloed van die ekonomiese klimaat op hul eie volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-26: Deelnemers se opinie van die invloed van die ekonomie

<i>Deelnemer 7:</i>	“Ek dink negatief wat inkomste betref, maar positief wat innovering betref.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Die invloed is definitief negatief.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die invloed is absoluut negatief.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Dit is beide ’n positiewe en negatiewe invloed.”

5.2.4.2.2 Subkategorie 4(B)(2): Sosio-kulturele veranderings

In Subkategorie 4(B)(2) is deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op sosio-kulturele veranderings ondersoek, spesifiek hul bewustheid van veranderings in verbruikers se musieksmaak en voorkeure. Die meeste deelnemers dui aan dat verbruikers se musieksmaak oor die afgelope dekade drasties verander het en dat verbruikers al meer kwaliteit lirieke en klanke in Afrikaanse musiek soek. Dit het volgens die deelnemers tot gevolg dat hulle meer pogings as vantevore moet aanwend om op hoogte te bly van hoe verbruikers se smaak verander. Onder andere dui die deelnemers aan dat die verskillende maniere waarop die verbruikers hulle musiek koop, krities is om in ag te neem, aangesien die deelnemers se sukses nie alleen afhang van die kwaliteit musiek wat hulle vervaardig nie, maar ook die wyse waarop hulle produkte aan die verbruikers beskikbaar gestel word. Bykomend is die deelnemers dit eens dat verbruikers eerder op stromingsdienste sal registreer om na hulle musiek te luister as om hulle musiek aanlyn of fisies aan te koop. Volgens die deelnemers het dit tot gevolg dat hulle minder inkomste verdien uit hul fisiese musiekprodukte. Wat betref die deelnemers se musiekoptredes, gee die meeste deelnemers te kenne dat verbruikers, in plaas van individuele musiekoptredes, eerder groot musiekkonserte soos *Krone* en *Afrikaans is Groot* bywoon waar verskeie Afrikaanse sangers op een verhoog optree. Ten spyte van die afname in die bywoning van verbruikers by individuele musiekoptredes, maak hulle deelname aan groot konserte dit vir hulle moontlik om relevant te bly in die industrie. Die deelnemers se beskouings van verbruikers se veranderende smaak en voorkeure stem ooreen met De Jager (2016) (par. 2.9.2.2.3) se mening dat verbruikers se keuses in die Afrikaanse musiekindustrie verbreed het en dat sangers al meer innoverend moet optree om op geleenthede te kapitaliseer wat daaruit spruit. Figuur 5-27 bevat direkte aanhalings van die deelnemers rakende die invloed van veranderings in die sosio-kulturele omgewing.

Figuur 5-27: Deelnemers se beskouing van sosio-kulturele veranderings

<i>Deelnemer 11:</i>	“Eers het CD’s nie meer verkoop nie, nou laai mense nie meer musiek af nie en stroom dit slegs.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Mense kan hoor as musiek goeie kwaliteit is en hulle soek dit.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Ons is digitaal nog nie waar die res van die wêreld is nie.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Musiekstromings is besig om op te maak vir die verlies in CD-verkope.”

5.2.4.2.3 Subkategorie 4(B)(3): Tegnologiese veranderings

Die doel van Subkategorie 4(B)(3) is om te identifiseer of die deelnemers ingestel is op die nuutste tegnologiese veranderings in die Afrikaanse musiekindustrie en wat die gevolg daarvan is op hul volhoubaarheid en groei in die industrie (par. 2.9.2.2.4). Die meeste deelnemers is van mening dat tegnologiese veranderings ’n positiewe invloed het op die vervaardiging van hulle musiek, aangesien nuwe programmatuur gebruik kan word om ’n verskeidenheid instrumente te programmeer sonder dat die instrument fisies bespeel hoef te word. Een van die deelnemers meld spesifiek dat as gevolg van tegnologiese verbetering hoef sangers nie ’n enkele instrument te kan bespeel nie, omrede alle instrumente se klanke met ’n program vervaardig kan word. Sommige deelnemers dui ook aan dat dit voordelig is vir sangers om te leer programmeer, aangesien dit sangers se vervaardigingskoste kan verminder en dit sangers in staat kan stel om hul eie musiek te vervaardig, sonder om kwaliteit prys te gee. In hierdie verband stem die resultate ooreen met Martinez (2017:9) (par. 2.9.2.2.4) se argument dat tegnologiese veranderings die kwaliteit van produkte verhoog. Alhoewel die meeste deelnemers die impak van tegnologiese veranderings positief beskou, blyk dit vanuit die deelnemers se transkripsies dat alhoewel die meeste deelnemers bewus is van die nuutste tegnologiese veranderings, hulle nie doelbewuste pogings aanwend om hul eie vaardighede te verbeter om aan te pas by die nuutste tegnologiese veranderings nie. Figuur 5-28 verskaf direkte aanhalings van deelnemers rakende hul bewustheid van tegnologiese veranderings en die invloed daarvan op hul volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-28: Deelnemers se sieninge van tegnologiese veranderings

<i>Deelnemer 10:</i>	“Jy hoef nie ’n enkele instrument te kan bespeel nie, want jy kan deesdae alles programmeer.”
<i>Deelnemer 8:</i>	“Dit is nou so maklik om begeleidingsnitte te vervaardig en te gebruik.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Die verspreiding van musiek vir aanlyn verkope verminder jou vervaardigingskoste omdat jy nie meer fisiese musiekalbums vervaardig nie.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“’n Mens kan al meer begin seker maak dat alles nie dieselfde klink nie.”

5.2.4.2.4 Subkategorie 4(B)(4): Wetlike toestande

In Subkategorie 4(B)(4) is die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid op bepaalde veranderings in wetgewing ondersoek, en is daar gefokus op veranderings wat toepaslik is op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei (par. 2.9.2.2.6). In hierdie opsig is die meeste deelnemers van mening dat ’n verandering in die bepaling van platekontrakte ’n invloed het op die verhouding wat hulle bou met platemaatskappye en gevolglik ook ’n invloed uitoefen op hulle volhoubaarheid en groei in die industrie. Die meeste deelnemers gee te kenne dat platemaatskappye voorheen ’n sekere persentasie van hul inkomste vanuit fisiese CD verkope en musiekoptredes verdien het in ruil vir die geld wat hulle in sangers se musiekloopbane investeer. Platemaatskappye bied hedendaags slegs kontrakte aan sangers wat volgens die deelnemers ’n “360 deal” genoem word. Dit behels dat platemaatskappye ’n persentasie van sangers se inkomste verdien vanuit al hulle bronne van inkomste, wat insluit musiekoptredes, musiekstroming, advertensies, fisiese en aanlyn CD verkope, asook enige ander verbandhoudende bronne van inkomste. Die meeste deelnemers is van mening dat sodanige kontrakte, wat wetlik bindend is, ’n invloed het op hulle volhoubaarheid en groei in die industrie. Die gevolg hiervan is dat sommige deelnemers nie hul produkte wil diversifiseer nie en eerder nie van platemaatskappye se dienste wil gebruik nie, wat ’n groter verantwoordelikheid op hulle plaas om hul eie loopbane te bestuur. In Figuur 5-29 word ondersteunende aanhalings van die deelnemers verskaf rakende die impak van die “360 deal” wat platemaatskappye met sangers sluit.

Figuur 5-29: Deelnemers se aanhalings rakende verandering wat hul kontrakte met platemaatskappye beïnvloed

<i>Deelnemer 9:</i>	“Platemaatskappye teken jou nou op ’n 360-ooreenkoms. Dit beteken hulle kry ’n gedeelte van al die inkomste wat jy verdien.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Ek verkies om eerder self te sukkel as om al my inkomste met ’n platemaatskappye te deel.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Die 360-kontrak word vir drie jaar geteken. Sommige sangers teken hulself vas en weet nie hoe om uit die kontrak te kom nie.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die platemaatskappye slaan vuis om jou liedjies en inhoud te besit.”

5.2.4.3 Tema 4: Gevolgtrekking

Op grond van die resultate vanuit Tema 4 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die deelnemers die industriële aantreklikheid van die Afrikaanse musiekindustrie as onaantreklik beskou, as gevolg van intense mededinging en ’n ooraanbod van sangers in die industrie. Bykomend het die meeste deelnemers te kenne gegee dat daar bepaalde kritiese suksesfaktore is waarop sangers ingestel moet wees indien hulle hulself wil vestig in die Afrikaanse musiekindustrie, onder andere ’n gevestigde unieke handelsmerk, goeie kwaliteit musiek, en die ontwikkeling van ’n unieke bemarkingstrategie wat ooreenstem met De Jager (2016) (par. 2.9.2.1.2) se beskouing van kritiese suksesfaktore in die Afrikaanse musiekindustrie. Dit wil voorkom asof die meeste deelnemers ingestel is op Porter se mededingende magte. In hierdie verband het die deelnemers aangedui dat toetrede tot die Afrikaanse musiekindustrie moeilik is en dat nuwe sangers dikwels eers bepaalde toetredingshindernisse moet oorkom indien hulle hulself as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie wil vestig. Voorts het die resultate getoon dat verbruikers se bedingingsmag in die Afrikaanse musiekindustrie hoog is, in ooreenstemming met De Jager (2016) (par. 2.9.2.1.3).

Die resultate het ook getoon dat die meeste deelnemers ingestel is op die veranderings in bepaalde makro-omgewingsfaktore, asook die invloed wat dit op hul musiekloopbane se volhoubaarheid en groei het. In hierdie verband beskou die meeste deelnemers die invloed van die ekonomie op hul loopbane as negatief, terwyl hulle ook gereeld moet aanpas by sosio-kulturele en tegnologiese veranderings.

Wat die deelnemers se eksterne omgewingsingesteldheid betref, kan die algehele gevolgtrekking gemaak word dat die oorgrote meerderheid van die deelnemers verstaan hoe die Afrikaanse musiekindustrie funksioneer en dat hulle op hoogte bly van veranderings in makro-

omgewingsfaktore. In hierdie verband kan die gevolgtrekking gemaak word dat sangers die industrie waarbinne hulle funksioneer moet verstaan en dat hulle bewus moet wees van veranderings in makro-omgewingsfaktore, en gevolglik hou dit verband met sangers se eksterne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.2).

5.2.5 Tema 5: Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë

Tema 5 het ten doel om die generiese en alternatiewe strategieë te identifiseer wat deur die deelnemers geïmplementeer word om hul volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te verseker. Die tema is verdeel in twee kategorieë, naamlik generiese strategieë (Kategorie 5(A)) en alternatiewe strategieë (Kategorie 5(B)), wat volgens David en David (2017:48), Ehlers en Lazenby (2019:172) asook Rothaermel (2021:109) die twee hoof groeperings is waarin strategieë geplaas word (par. 3.3).

5.2.5.1 Kategorie 5(A): Generiese strategieë

Kategorie 5(A) fokus op die generiese strategieë wat die deelnemers implementeer. In hierdie opsig word die twee generiese strategieë wat van toepassing is op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie as subkategorieë uitgelig (par. 3.4.2-3.4.3), naamlik differensiasie strategie (Subkategorie 5(A)(1)) en fokusstrategie (Subkategorie 5(A)(2)).

5.2.5.1.1 Subkategorie 5(A)(1): Differensiasie strategie

Met Subkategorie 5(A)(1) word die differensiasie strategieë wat die deelnemers implementeer ondersoek. In hierdie opsig is vasgestel of die deelnemers hulleself in die mark onderskei deur te fokus op hul handelsmerk of beeld, die betreding van alternatiewe platforms soos televisie en radio, asook die verspreidingskanale waardeur hulle hul musiek beskikbaar stel (par. 3.4.2).

Vanuit die deelnemers se transkripsies kom dit na vore dat hulle hulself differensieer deur bykomend tot hulle musiekloopbaan ook televisiewerk verrig. Die meeste deelnemers bied televisieprogramme aan, terwyl sommige deelnemers akteurswerk in televisiereekse en films doen. Dit blyk of die oorhoofse motivering vir die deelnemers se differensiasie strategieë daarop gemik is om hulle handelsmerkbewustheid te verhoog en om 'n groter ondersteunersbasis te skep. Alhoewel die meeste van die deelnemers hulleself differensieer deur alternatiewe platforms te betree, dui sommige deelnemers aan dat hulle ook hul handelsmerke differensieer deur gereeld nuwe produkte te ontwikkel wat nie noodwendig verband hou met hulle musiek nie, soos T-hemde, hoede en klerasie, maar wat wel gekoppel word aan hulle handelsmerk, met die oorhoofse doel om handelsmerkbewustheid in die mark te verhoog. Vanuit die deelnemers se transkripsies is daar sterk aanduidings dat 'n differensiasie strategie as 'n sinvolle strategie beskou

word vir sangers wat 'n volhoubare loopbaan in die Afrikaanse musiekindustrie wil vestig. Figuur 5-30 bevat die direkte aanhalings van die deelnemers oor die onderskeie maniere waarop hulle hulself differensieer in die Afrikaanse musiekindustrie.

Figuur 5-30: Hoe deelnemers hulleself differensieer in die Afrikaanse musiekindustrie

<i>Deelnemer 9:</i>	“Die TV-programme wat ek aangebied het, het my musiek meer blootstelling gegee.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“In die tyd wat ek die musiekindustrie betree het, het baie van ons bekend geword juis as gevolg van televisie.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek skryf ook boeke en verkoop dit gereeld by my vertonings.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Musiek is my passie, maar daar gaan 'n tyd kom wat dit nie genoeg gaan wees nie en ek dan ook anders produkte sal moet ontwikkel.”

5.2.5.1.2 Subkategorie 5(A)(2): Fokusstrategie

In Subkategorie 5(A)(2) is vasgestel hoe fokusstrategieë neerslag vind in die Afrikaanse musiekindustrie deur ondersoek in te stel of die deelnemers met hulle interne hulpbronne op spesifieke nismarkte of marksegmente fokus (par. 3.4.3). Die meeste deelnemers dui aan dat daar verskeie musiekgenres in die Afrikaanse musiekindustrie bestaan soos populêre musiek, klassieke musiek, boeremusiek, rymklets, geestelike musiek, asook landelike (country) musiek, en dat hulle benewens hulle hoof genre, byvoorbeeld populêre musiek, ook ander genres soos geestelike musiek en country musiek sal betree. Hulle keuses om ander genres te betree beïnvloed nie hulle fokus op hulle hoof genre nie, maar is meestal seisoenaal van aard, soos om 'n Kersfeesalbum uit te reik. Bykomend meld die deelnemers dat hulle musiek in sekondêre genres sing, hoofsaaklik weens hulle bestaande verbruikersvoorkeure en om te kapitaliseer op geleenthede wat met ander genres geskep word.

Vanuit die deelnemers se transkripsies wil dit voorkom asof die meeste deelnemers fokusstrategieë implementeer deur die aanwending van hulle interne hulpbronne om 'n musiekgenre-gerigte nismark te vestig. Dit beteken vir die deelnemers dat hulle eerder fokus op 'n spesifieke genre in die Afrikaanse musiekindustrie as hulle marksegment, as om hulle mark te segmenteer op grond van verbruikers se ouderdom, geslag, inkomste of leefstyl. In hierdie verband identifiseer die deelnemers dus 'n nismark en fokus hulle daarop om in die behoeftes van daardie nismark te voorsien. Hierdie strategie stem ooreen met Adesi *et al.* (2019:296) (par. 3.4.3) se argument rakende fokusstrategieë. In Figuur 5-31 is voorbeelde van die deelnemers se direkte aanhalings oor die fokusstrategieë wat hulle implementeer.

Figuur 5-31: Deelnemers se sieninge oor fokusstrategieë

<i>Deelnemer 2:</i>	“My fokus is baie op country musiek en die country mark.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“My fokus is nie op popmusiek nie. Ek sing vir teater gehore.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek is gelukkig om in verskillende genres te kan sing en skryf.”
<i>Deelnemer 10:</i>	“Jy moet jou beperkinge ken en hou by die genre waarvan jy hou. Fokus daarop.”

5.2.5.2 Kategorie 5(B): Alternatiewe strategieë

Kategorie 5(B) het ten doel om die onderskeie alternatiewe strategieë wat deur die deelnemers geïmplementeer word, te identifiseer. Ter bereiking van hierdie doel word gefokus op groeistrategieë (intern en ekstern) en korporatiewe kombinasie strategieë as twee klassifikasies van alternatiewe strategieë (par. 3.5). Groeistrategieë verdeel onderskeidelik in interne groeistrategieë (Subkategorie 5(B)(1)) en eksterne groeistrategieë (Subkategorie 5(B)(2)), met korporatiewe kombinasie strategieë as Subkategorie 5(B)(3).

5.2.5.2.1 Subkategorie 5(B)(1): Interne groeistrategieë

Met Subkategorie 5(B)(1) word die wyse waarop die deelnemers interne groeistrategieë implementeer ondersoek (par. 3.6.1). Dit sluit hulle strategiese bestuursingesteldheid op gekonsentreerde groei (Sub-subkategorie 5(B)(1)(1)), markontwikkeling (Sub-subkategorie 5(B)(1)(2)) en produkontwikkeling (Sub-subkategorie 5(B)(1)(3)) in.

- Sub-subkategorie 5(B)(1)(1): Gekonsentreerde groei

In Sub-subkategorie 5(B)(1)(1) word die deelnemers se strategiese bestuursingesteldheid ondersoek deur vas te stel of hulle bepaalde bemarkingstaktieke aanwend wat verband hou met gekonsentreerde groeistrategieë soos promosieveldtogte, gefokusde bemarkingsmediums en 'n verskeidenheid verspreidingskanale (par. 3.6.1.1).

Alhoewel die meeste deelnemers ingestel is op bemarkingsveldtogte en die belangrikheid daarvan vir hulle volhoubaarheid en groei besef, is sommige van die deelnemers ook bewus van hoe oorblootstelling (“over exposure”) hulle loopbane negatiewe kan beïnvloed. Om 'n balans te behou is vir die deelnemers baie belangrik, aangesien die risiko van oorblootstelling in die musiekmark daartoe kan lei dat hulle rakleef tydperk verkort. Volgens die deelnemers kan die mark vinnig versadig raak met een sanger se musiek, veral wanneer daar vele ander musiek vir verbruikers beskikbaar is.

Rakende gefokusde bemarkingsmediums noem die meeste deelnemers dat hulle van 'n verskeidenheid tradisionele en digitale bemarkingsmediums gebruik maak om sodoende die grootste gedeelte van hulle mark te bereik, wat televisieblootstelling, die speel van hulle musiek op plaaslike radiostasies, bewusmaking op sosiale media, asook koerant- en tydskrifartikels insluit. Volgens die meeste deelnemers speel beide tradisionele en digitale bemarkingsmediums 'n beduidende rol in hulle sukses in die Afrikaanse musiekindustrie, aangesien 'n groot gedeelte van hulle mark toegang het tot televisie, radio en sosiale media. Op hierdie wyse is dit vir hulle moontlik om hulle bestaande mark te vergroot omdat die reikwydte van hierdie mediums ver strek. Bykomend tot die ondersoek oor die deelnemers se gefokusde bemarkingsmediums, toon die ondersoek oor die deelnemers se verspreidingskanale dat hulle wel bewus is van verskeie verspreidingskanale, maar dat hulle nie van 'n verskeidenheid van hierdie verspreidingskanale gebruik maak nie. Die meeste deelnemers gee te kenne dat hulle musiek hoofsaaklik beskikbaar is op aanlyn stromingsdienste en dat fisiese musiekalbums byna glad nie meer verkoop in fisiese winkels nie. Hierbenewens wend hulle steeds pogings aan om fisiese musiekalbums tydens musiekoptredes te verkoop. Die meeste deelnemers se verspreidingskanale is gevolglik beperk tot die verkoop van musiek op aanlyn stromingsdienste en die verkoop van fisiese musiekalbums tydens musiekoptredes. Figuur 5-32 bevat direkte aanhalings van die deelnemers rakende hulle opinies van bemarkingsmediums en verspreidingskanale.

Figuur 5-32: Direkte aanhalings van deelnemers se opinies van bemarkingsmediums en verspreidingskanale

<i>Deelnemer 7:</i>	“Ek dink radio is seker die belangrikste bemarkingsmedium wat ons het.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Ons vervaardig nie meer CD's nie. Alles verkoop nou aanlyn.”
<i>Deelnemer 5:</i>	“Die mark koop nie meer CD's nie. Hulle stroom nou musiek.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“Pasop vir 'n mate van oorblootstel. Te veel bemark is nie goed nie.”

- Sub-subkategorie 5(B)(1)(2): Markontwikkeling

In hierdie Sub-subkategorie is daar bepaal of die deelnemers markontwikkelingstrategieë implementeer deur hulle produkte en dienste aan nuwe marksegmente of in nuwe geografiese areas bekend te stel (par. 3.6.1.2). Vanuit die deelnemers se transkripsies kom dit na vore dat die meeste deelnemers se markontwikkelingstrategieë op twee areas fokus, wat insluit musiekverkope en musiekoptredes.

Alhoewel die deelnemers nie doelgerig poog om met hulle musiekverkope nuwe markte te betree nie, maak aanlyn stromingsdienste soos Apple Music, Joox, Spotify, Deezer en YouTube Music

dit vir hulle moontlik om hul musiek regoor die wêreld te kan verkoop aan enige verbruiker wat geregistreer is by een van hierdie stromingsdienste. Gevolglik verkoop die meeste deelnemers hulle musiek nie net aan die Suid-Afrikaanse mark nie, maar ook aan die internasionale mark. Dit blyk egter nie dat internasionale markte doelbewus geteiken word nie, en verkope op internasionale platforms is grotendeels afhanklik van bestaande Afrikaanse verbruikers wat in die buiteland woonagtig is. In hierdie verband implementeer die deelnemers bloot 'n ongevraagde (“unsolicited”) markontwikkelingstrategie, aangesien hulle nie doelbewus daarop fokus om hul musiek aan 'n internasionale mark beskikbaar te stel nie (Siebert, 2015:371) (par. 3.6.1.2).

Ten opsigte van musiekoptredes as markontwikkelingstrategie fokus die deelnemers nie daarop om musiekoptredes internasionaal te doen nie en doen hulle die meeste van hulle optredes binne die geografiese grense van Suid-Afrika vir die Afrikaanse mark. Alhoewel sommige deelnemers te kenne gee dat hulle by tye in die buiteland musiekoptredes gehou het, is daar deelnemers wat van mening is dat dit nie lewensvatbaar vir hulle is om internasionaal op te tree nie omrede die Afrikaanse mark kleiner is in ander lande as in Suid-Afrika. In hierdie verband beskou die deelnemers markontwikkeling nie as 'n sinvolle strategie vir volhoubaarheid en groei nie. Sommige deelnemers het wel genoem dat internasionale musiekoptredes meer volhoubaar sou wees indien hulle op 'n Engelse mark fokus eerder as om slegs op 'n Afrikaanse mark te fokus. Figuur 5-33 bevat die direkte aanhalings van die deelnemers rakende hul geneigdheid om hul produkte in nuwe geografiese areas te beskikbaar te stel.

Figuur 5-33: Deelnemers se direkte aanhalings oor die verkoop van hul produkte in nuwe geografiese areas

<i>Deelnemer 11:</i>	“Jy kan nie Afrikaans oorsee gaan sing nie. Die Afrikaanse mark is net te klein daar.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“As 'n sanger internasionaal wil oorleef, moet hy Engels sing.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek begin my internasionale vlerke nou spreid.”
<i>Deelnemer 7:</i>	“Ons musiek is wêreldwyd beskikbaar op musiek stromingsdienste.”

- Sub-subkategorie 5(B)(1)(3): Produkontwikkeling

In Sub-subkategorie 5(B)(1)(3) is daar vasgestel of die deelnemers produkontwikkeling as 'n interne groeistrategie implementeer deur te fokus op doelbewuste pogings om die kwaliteit van hulle bestaande produkte te verbeter en om nuwe produkte te ontwikkel (par. 3.6.1.3). Die meeste van die deelnemers dui aan dat hulle met die vrystelling van nuwe musiekalbums daarop fokus om die kwaliteit van hulle musiek te verhoog deur te eksperimenteer met nuwe tipe klanke, genres en instrumente. Dit wil voorkom asof hulle nie 'n spesifieke kriteria het waarteen hulle die kwaliteit

van hul musiek meet nie en dat hulle die gebruik van nuwe instrumente in hulle musiek, klanke en die sing van nuwe oorspronklike liedjies beskou as vernuwing en verbetering in hulle musiek. In hierdie verband stem die resultate in die breë ooreen met Gragg (2019) (par. 3.6.1.3) se mening dat 'n produkontwikkeling strategie in die Afrikaanse musiekindustrie hoofsaaklik die ontwikkeling van nuwe musiekalbums behels. Figuur 5-34 bevat ondersteunende aanhalings van deelnemers rakende hul eie pogings om produkte te ontwikkel en te verbeter.

Figuur 5-34: Ondersteunende aanhalings rakende deelnemers se produkontwikkeling

<i>Deelnemer 2:</i>	“Ek probeer altyd om die kwaliteit van my vorige album te verbeter.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek probeer om my inhoud aan te pas en gereeld nuwe musiek op te neem.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Ons werk vir drie jaar aan 'n album om seker te maak ons het die regte liedjies en dat die kwaliteit goed is.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Ek verkoop ander produkte soos hoede en T-hemde wat goed vir my werk.”

5.2.5.2.2 Subkategorie 5(B)(2): Eksterne groeistrategieë

In Subkategorie 5(B)(2) is die eksterne groeistrategieë wat die deelnemers implementeer geïdentifiseer op grond van die twee groepe waarin dit verdeel, naamlik diversifikasie en integrasie strategieë (par. 3.6.2). Die verskillende diversifikasie en integrasie strategieë vorm die sub-subkategorieë in hierdie subkategorie en behels verbandhoudende diversifikasie (Sub-subkategorie 5(B)(2)(1)), nie-verbandhoudende diversifikasie (Sub-subkategorie 5(B)(2)(2)), vertikale voorwaartse integrasie (Sub-subkategorie 5(B)(2)(3)) en vertikale terugwaartse integrasie (Sub-subkategorie 5(B)(2)(4)).

- Sub-subkategorie 5(B)(2)(1): Verbandhoudende diversifikasie

Hierdie sub-subkategorie het ten doel om te bepaal of die deelnemers verbandhoudende diversifikasie as eksterne groeistrategie implementeer, deur te ondersoek of die deelnemers enige nuwe produkte by hulle bestaande produklyne voeg wat ooreenstemmende kenmerke het met hulle musiekprodukte (par. 3.6.2.1.1). Die meeste deelnemers benadruk dat hulle nie alleen musiekprodukte verkoop nie, maar dat hulle ook ander verbandhoudende produkte verkoop en dienste aanbied met die doel om hul handelsmerkbewustheid te skep, nuwe markte te identifiseer en relevant te bly in die Afrikaanse musiekindustrie. Vanuit die deelnemers se transkripsies is die skryf van liedjies vir ander sangers, akteurswerk en die aanbied van televisieprogramme van die vernaamste verbandhoudende produkte en dienste wat die deelnemers by hul musiekloopbane voeg. Die meeste deelnemers gee te kenne dat hulle al in hul musiekloopbane

televisieprogramme aangebied het of dat hulle dit tans doen. In hierdie verband implementeer die deelnemers, 'n verbandhoudende diversifikasie strategie (par. 3.6.2.1.1) in samehang met hulle generiese differensiasie strategieë (par. 5.2.5.1.1). Dit wil voorkom asof die deelnemers die aanbod van 'n televisieprogram as 'n sinvolle verbandhoudende diversifikasie strategie beskou om sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei te verseker, omrede hulle op 'n bykomende platform hul bewustheid by hulle mark versterk. Rakende die skryf van liedjies, implementeer sommige deelnemers 'n verbandhoudende diversifikasie strategie deurdat hulle nie net liedjies vir hulleself skryf nie, maar ook vir ander sangers in die Afrikaanse musiekindustrie en 'n inkomste daaruit verdien (par. 3.6.2.1.1).

Op grond van die voorafgenoemde implementeer die meeste deelnemers 'n verbandhoudende diversifikasie strategie (par. 3.6.2.1.1) en beskou die meeste deelnemers dit as 'n sinvolle strategie vir sangers wat 'n volhoubare musiekloopbaan in die Afrikaanse musiekindustrie wil volg. In Figuur 5-35 word voorbeelde aangedui van die deelnemers se verbandhoudende produkte en dienste.

Figuur 5-35: Voorbeelde van deelnemers se verbandhoudende produkte

<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek het 'n gewilde TV-program aangebied, maar musiek sal altyd my eerste keuse wees.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Daar is twee TV-programme wat ek tans aanbied.”
<i>Deelnemer 1:</i>	“Ek skryf gereeld vir ander sangers liedjies.”
<i>Deelnemer 2:</i>	“Ek skryf nie net vir myself liedjies nie, maar ook vir ander.”

- Sub-subkategorie 5(B)(2)(2): Nie-verbandhoudende diversifikasie

In Sub-subkategorie 5(B)(2)(2) verskuif die fokus na die identifisering van nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë in die Afrikaanse musiekindustrie deur te ondersoek of die deelnemers enige produkte of dienste by hul produklyne en dienste voeg wat nie ooreenstemmende kenmerke toon met hul musiekprodukte nie (par. 3.6.2.1.2). In hierdie verband konsentreer die meeste deelnemers daarop om nie net hul musiekprodukte te verkoop nie, maar ontwikkel en verkoop hulle ook produkte wat nie soortgelyk is aan hulle musiek nie. Van die vernaamste voorbeelde van nie-verbandhoudende produkte en dienste wat die deelnemers beskikbaar stel sluit in fiksie storieboeke, digbundels, fotografiese werk, hul eie klerereekse, spekulering met eiendom, die verkoop van versekeringspolisse, en die bestuur van beleggingsportefeuljes. Die meeste deelnemers implementeer gevolglik nie-verbandhoudende strategieë (Kiss, 2018:6) (par. 3.6.2.1.2), nie as hulle hooffokus nie, maar in meeste gevalle bloot as 'n stokperdjie of tydverdryf.

Die deelnemers is van mening dat die innerlike motivering om 'n nie-verbandhoudende diversifikasie strategie te volg nie noodwendig spruit vanuit 'n innerlike dryf om in die Afrikaanse musiekindustrie volhoubaar te wees nie. Figuur 5-36 bevat voorbeelde van die deelnemers se nie-verbandhoudende produkte.

Figuur 5-36: Voorbeelde van deelnemers se nie-verbandhoudende produkte

<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek skryf en verkoop ook boeke. Dit verkoop goed by konserte.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Ek doen my fotografie wat nou so verbasend goed doen.”
<i>Deelnemer 4:</i>	“Ek het my eie kinder produkreeks wat verkoop by Dischem landswyd.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek het van my produkte in my eie klerereeks omskep.”

- Sub-subkategorie 5(B)(2)(3): Vertikale voorwaartse integrasie

Die doel van Sub-subkategorie 5(B)(2)(3) is om vas te stel of die deelnemers vertikale voorwaartse integrasie strategieë implementeer deur te ondersoek of die deelnemers doelbewus poog om beheer of eienaarskap te neem oor die verspreiders van hulle musiek (par. 3.6.2.2.1). Die meeste deelnemers dui aan dat die verspreiding van hulle musiekprodukte 'n spesialisveld is en dat dit 'n proses is waarby baie logistiek en kostes betrokke is, en ook dat hulle nie noodwendig oor die nodige spesialiskennis beskik om beheer van hul verspreiders oor te neem nie. Gevolglik verkies die meeste deelnemers om nie hulle eie musiek te versprei nie. In Figuur 5-37 word direkte aanhalings van die deelnemers verskaf rakende hul pogings om beheer te neem oor die verspreiders van hulle musiekprodukte.

Figuur 5-37: Direkte aanhalings van deelnemers rakende die oorneem van die verspreiders van hul musiek

<i>Deelnemer 1:</i>	“Op die oomblik is die grootste CD-winkels <i>iTunes</i> en <i>Apple Music</i> .”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek dink verspreiders weet wat hulle doen. Hulle weet van kanale waarvan sangers nie weet nie.”
<i>Deelnemer 11:</i>	“... mense koop nie meer by CD-winkels hulle musiek nie.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Verspreiders maak toe as gevolg van die afname in CD verkope.”

- Sub-subkategorie 5(B)(2)(4): Vertikale terugwaartse integrasie

In Sub-subkategorie 5(B)(2)(4) is daar ondersoek of die deelnemers poog om beheer te verkry oor hul verskaffers of om hul verskaffers oor te neem en gevolglik 'n vertikale terugwaartse integrasie strategie implementeer (par. 3.6.2.2.2). Alhoewel sommige deelnemers aandui dat hulle dikwels hul eie liedjies skryf en somtyds sekere vervaardigingsaspekte in hul musiek self behartig, is die meeste deelnemers dit eens dat hulle verkies om van verskillende liedjieskrywers en musiekvervaardigers se dienste gebruik te maak, aangesien dit 'n invloed het op die kwaliteit van hulle produkte. Vanuit die deelnemers se transkripsies is daar geen duidelike aanduidings dat die deelnemers vertikale terugwaartse integrasie strategieë as algehele strategieë implementeer of gebruik vir hul eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie nie.

5.2.5.3 Subkategorie 5(B)(3): Korporatiewe kombinasie strategieë

Subkategorie 5(B)(3) het ten doel om vas te stel of die deelnemers korporatiewe kombinasie strategieë implementeer tot voordeel van hul eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie. Die twee maniere waarop korporatiewe kombinasie strategieë neerslag vind, vorm die sub-subkategorieë in hierdie subkategorie, naamlik gesamentlike funksionering (Sub-subkategorie 5(B)(3)(1)) en strategiese alliansie (Sub-subkategorie 5(B)(3)(2)).

5.2.5.3.1 Sub-subkategorie 5(B)(3)(1): Gesamentlike funksionering

Sub-subkategorie 5(B)(3)(1) het ten doel om te bepaal of die deelnemers gesamentlike funksioneringstrategieë implementeer deur te ondersoek of die deelnemers hul hulpbronne kombineer met ander sangers om nuwe sanggroepe of sangpare te vorm met 'n eie identiteit (par. 3.7.1). Die meeste deelnemers dui aan dat hulle gereeld saam met ander sangers produkte ontwikkel en dan enkelsnittereffers saam opneem, saam optredes doen, of selfs volledige musiekalbums saam opneem. Hierdie resultate stem ooreen met Bamford *et al.* (2020:118) se beskouing van die aard van 'n gesamentlike funksioneringstrategie in die Afrikaanse musiekindustrie. Alhoewel die meeste deelnemers aandui dat hulle gereeld saam met ander sangers produkte ontwikkel, erken die meeste deelnemers dat hulle nie noodwendig daarop fokus om 'n nuwe identiteit te vorm wanneer hulle met ander sanger saamwerk nie. Dit sal bloot in uitsonderlike gevalle gebeur dat sangers nuwe sangpare of sanggroepe vorm met 'n eie identiteit, en dat dit meestal net gebeur as daar 'n behoefte vir daardie tipe sangpare of sanggroepe in die mark bestaan. Geen van die deelnemers het aangedui dat hulle al voorheen 'n sangpaar of sanggroep met 'n eie identiteit gevorm het nie. Voorts blyk dit vanuit die deelnemers se transkripsies dat die implementering van 'n gesamentlike funksioneringstrategie deur sangers hoofsaaklik daarop gerig is om 'n geleentheid in die mark te benut, eerder as om volhoubaar te wees oor die langtermyn. Figuur 5-38 bevat ondersteunende aanhalings van die deelnemers

rakende hulle pogings om saam met ander sangers te werk met die doel om 'n nuwe sanggroep of sangpare te stig met 'n eie identiteit.

Figuur 5-38: Deelnemers se pogings om nuwe sanggroepe of sangpare te stig met 'n eie identiteit

<i>Deelnemer 5:</i>	“Ek en 'n ander sanger het albums saam opgeneem en ook saam getoer, maar net vir 'n rukkie.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek het nog net een keer saam met 'n ander sanger getoer.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek het al 'n paar duette gedoen, maar verkies om my eie naam daarvoor te gebruik.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Ek is lief daarvoor om saam met ander kunstenaars te toer en musiek op te neem, maar ek het nog nooit 'n nuwe groep daaruit gevorm nie.”

5.2.5.3.2 Sub-subkategorie 5(B)(3)(2): Strategiese alliansie

In hierdie sub-subkategorie word daar vasgestel of die deelnemers strategiese alliansie strategieë implementeer deur te ondersoek of hulle gereeld hul hulpbronne kombineer met ander sangers om nuwe sangpare of sanggroepe te vorm, maar dat elke sanger se identiteit as solo-sangers afsonderlik bly (par. 3.7.2). Die oorgrote meerderheid van die deelnemers dui aan dat hulle gereeld saam met ander sangers werk om nuwe produkte te ontwikkel en hulleself te onderskei deur enkeltreffers saam op te neem, saam musiekoptredes te doen, of saam fisiese musiekalbums vry te stel. In hierdie verband het meeste van die deelnemers te kenne gegee dat hulle gereeld 'n strategiese alliansie strategie implementeer en dat dit vir hulle 'n effektiewe strategie is vir volhoubaarheid en groei, aangesien dit hulle toegang gee tot nuwe markte wat hulle nog nie bedien nie. Sommige deelnemers beveel aan dat veral nuwe sangers wat die industrie toetree, saam met gevestigde sangers produkte moet ontwikkel omrede dit vir hulle blootstelling kan gee tot verskeie markte en kan verseker dat hulle in die Afrikaanse musiekindustrie relevant bly. Die resultate in hierdie subkategorie stem dus ooreen met Cloete (2020) (par. 3.7.2) se verduideliking van die wyse waarop strategiese alliansie in die Afrikaanse musiekindustrie neerslag vind. Figuur 5-39 bevat antwoorde van die deelnemers op die vraag of hulle gereeld saam met ander sangers sanggroepe of sangpare stig, maar steeds hul identiteit as solo-sangers behou.

Figuur 5-39: Deelnemers se pogings om sanggroepe of sangpare te stig, maar steeds hul eie identiteit te behou

<i>Deelnemer 2:</i>	“As jy saam met ander sangers toer, kan hulle mark jou musiek leer ken.”
<i>Deelnemer 3:</i>	“Ek het nog net een keer saam met ’n ander sanger getoer.”
<i>Deelnemer 6:</i>	“Ek het al ’n paar duette gedoen.”
<i>Deelnemer 9:</i>	“Ek is lief daarvoor om saam met ander kunstenaars te toer en musiek op te neem.”

5.2.5.4 Tema 5: Gevolgtrekking

Vanuit die resultate in Tema 5 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die meeste deelnemers differensiasie en fokusstrategieë implementeer tot voordeel van hul eie volhoubaarheid en groei. Dit blyk asof die meeste deelnemers hul musiekloopbane differensieer deur alternatiewe platforms soos televisie en radio te betree, en verbandhoudende en nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë te implementeer. Bykomend het die resultate getoon dat die oorgrote meerderheid van die deelnemers op spesifieke musiekstyle en genres fokus na aanleiding van bepaalde behoeftes wat in die mark bestaan vir daardie musiekstyle.

Voorts het die resultate aan die lig gebring dat ’n kombinasie van alternatiewe strategieë neerslag vind in die Afrikaanse musiekindustrie. Die meeste deelnemers implementeer ’n kombinasie van produkontwikkeling, verbandhoudende diversifikasie, nie-verbandhoudende diversifikasie, asook strategiese alliansie as alternatiewe strategieë. Die deelnemers se implementering van hierdie kombinasie van strategieë hou waarskynlik verband met hulle implementering van diversifikasie en fokusstrategieë. In hierdie verband stem die resultate vanuit Tema 5 ooreen met David en David (2017:61) asook Gamble *et al.* (2021:131) se beskouing dat alternatiewe strategieë dikwels geïmplementeer word om generiese strategieë te komplimenteer (par. 3.4).

Op grond van die resultate wil dit voorkom asof die meeste deelnemers nie integrasie strategieë implementeer nie, en kan die veronderstelling gemaak word dat integrasie strategieë nie werklik ’n bydrae lewer tot die volhoubaarheid en groei van sangers se musiekloopbane in die Afrikaanse musiekindustrie nie. Alhoewel die meeste deelnemers aangedui het dat hulle gekonsentreerde groei- en markontwikkelingstrategieë implementeer, wil dit voorkom asof sommige deelnemers dit hoofsaaklik implementeer om relevant te bly in die industrie oor die korttermyn en nie met die fokus op oorlewing in die industrie oor die langtermyn nie.

Op grond van die bespreking van die resultate in hierdie tema kan die algehele gevolgtrekking gemaak word dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie verskeie generiese en alternatiewe strategieë vir hulleself moet ontwikkel om hul kans op volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te verhoog (par. 3.3).

5.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die empiriese navorsingsresultate vir hierdie studie aangebied. Die hoofstuk het begin deur die tematiese en kategoriese raamwerk aan te bied, wat vervolgens gebruik is om die empiriese navorsingsresultate rakende elke tema, kategorie, subkategorie en sub-subkategorie te rapporteer. In Hoofstuk 6 word die oorhoofse gevolgtrekkings van hierdie studie op grond van die literatuurstudie en die resultate in hierdie hoofstuk aan die hand van die doelwitte van hierdie studie aangebied.

HOOFSTUK 6

GEVOLTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het ten doel om gevolgtrekkings en aanbevelings te maak rakende die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Die gevolgtrekkings wat in hierdie hoofstuk gemaak word, is gebaseer op die teoretiese bevindinge vanuit die literatuurstudie in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3, asook die empiriese resultate soos in Hoofstuk 5 gerapporteer.

Die hoofstuk begin deur die doel van die studie te staaf gevolg deur 'n bespreking van die literatuuroorsig wat in hierdie studie uitgevoer is. Daarna word onderskeidelik teoretiese en empiriese gevolgtrekkings ten opsigte van die sekondêre doelwitte geformuleer, gevolg deur aanbevelings wat gemaak word vir die bevordering van sangers se strategiese bestuursingesteldheid. Die hoofstuk sluit af met die uitlig van bepaalde leemtes in hierdie studie asook aanbevelings vir verdere navorsing. Figuur 6-1 bied 'n opsomming van die hoofkomponente wat in Hoofstuk 6 bespreek word.

Figuur 6-1: Hoofkomponente in Hoofstuk 6



Bron: Navorser se eie samestelling.

6.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die primêre doel van hierdie studie was om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek. Ter bereiking van die primêre doel van die studie, is die volgende sekondêre doelwitte geformuleer:

- Sekondêre doelwit 1: Konseptualiseer strategiese bestuursingesteldheid binne die konteks van strategiese bestuur.
- Sekondêre doelwit 2: Identifiseer die generiese en alternatiewe strategieë wat toepaslik is vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei.
- Sekondêre doelwit 3: Evalueer sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid.
- Sekondêre doelwit 4: Verskaf riglyne vir die bevordering van sangers se strategiese bestuursingesteldheid.

6.3 LITERATUUROORSIG

In hierdie studie het die navorser 'n uitgebreide literatuurstudie gedoen ten einde ondersoek in te stel na die mate waartoe sangers strategies dink oor hul loopbane, asook die mate waartoe dit bydra tot hul eie volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie.

Die literatuurstudie vir hierdie navorsing is begin met 'n deeglike ondersoek na die konsep strategiese bestuursingesteldheid om 'n teoretiese agtergrond vir die studie te skep en die studie binne die strategiese bestuursdisipline te begrond. Hierna is verskeie komponente wat verband hou met die konsep strategiese bestuursingesteldheid en die strategiese bestuursproses geïdentifiseer en deeglik bespreek in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3.

In Hoofstuk 2 is daar begin met die konseptualisering van strategiese bestuursingesteldheid (par. 2.2). In hierdie verband is daar gevind dat 'n strategiese bestuursingesteldheid verbind is tot die konsepte strategie en strategiese denke (par. 2.2). Die bespreking van die konsepte strategie (par. 2.3) en strategiese denke (par. 2.4) het aanleiding gegee tot die ontleding van die strategiese bestuursproses (verwys na Figuur 2-2). Hierna het die fokus in die hoofstuk verskuif na besprekings van elke komponent in die strategiese bestuursproses, naamlik visie (par. 2.7), missie (par. 2.8), interne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.1) en eksterne omgewingsingesteldheid (par. 2.9.2).

Die literatuurstudie in Hoofstuk 2 het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van 'n basis konseptuele raamwerk vir hierdie studie (verwys na Figuur 2-6).

In Hoofstuk 3 is die strategieë wat sangers implementeer om te groei en volhoubaar te wees geïdentifiseer en bespreek. Terwyl Hoofstuk 2 gefokus het op die komponente visie, missie, interne omgewingsingesteldheid en eksterne omgewingsingesteldheid, het Hoofstuk 3 op die oorblywende komponente van strategiese beplanning gefokus, naamlik die ontwikkeling van strategiese doelwitte en die formulering van generiese en alternatiewe strategieë.

Hoofstuk 3 is begin met 'n bespreking van strategiese doelwitte (par. 3.2) en hoe dit lei na die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë. Hierna is generiese strategieë in diepte bespreek (par. 3.4.1– par. 3.4.3) en is daar gevind dat verskeie alternatiewe strategieë deur sangers geïmplementeer kan word ter ondersteuning van die generiese strategieë. Dit het aanleiding gegee tot die ontleding van verskeie alternatiewe strategieë (par. 3.5).

Op grond van die literatuurstudie in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3, is 'n literatuurgebaseerde raamwerk van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie (verwys na Figuur 3-11 in par. 3.9) ontwikkel wat die basis gevorm het vir die empiriese ondersoek.

6.4 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE SEKONDÊRE DOELWITTE

Die gevolgtrekkings wat in hierdie studie gemaak is op grond van die sekondêre doelwitte (par. 1.5) word in hierdie afdeling bespreek.

6.4.1 Sekondêre doelwit 1

Konseptualiseer strategiese bestuursingesteldheid binne die konteks van strategiese bestuur

In die literatuurstudie is die wese van strategiese bestuursingesteldheid binne die strategiese bestuursdissipline gekonseptualiseer. In die literatuur is daar gevind dat strategiese bestuursingesteldheid verband hou met die verstaan van die aard van strategieë en ook die vermoë om strategies te dink tydens die ontwikkeling van 'n visie en missie, asook die ontwikkeling en formulering van strategiese doelwitte en strategieë (par. 2.2).

Vanuit die literatuur het dit aan die lig gekom dat strategiese bestuursingesteldheid verbind is tot die konsep strategie en strategiese denke (par. 2.2), en dat dit 'n beduidende rol speel in die suksesvolle uitvoering van 'n strategiese bestuursproses, aangesien die suksesvolle uitvoering van die strategiese bestuursproses die vermoë verg om strategies te dink tydens die uitvoer van elke komponent in die proses (par. 2.5).

Die algehele gevolgtrekking is gemaak dat sangers se strategiese bestuursingesteldheid bepaal kan word op grond van hulle vermoë om bepaalde komponente van die strategiese bestuursproses effektief uit te voer (par. 2.5). Gevolglik is bepaalde komponente van die strategiese bestuursproses geïdentifiseer as die kern komponente waarop daar gefokus is in hierdie studie. Voorts is die gevolgtrekking gemaak dat indien sangers wil groei en volhoubaar wees in die Afrikaanse musiekindustrie, hulle oor 'n strategiese bestuursingesteldheid moet beskik.

6.4.2 Sekondêre doelwit 2

Identifiseer die generiese en alternatiewe strategieë wat toepaslik is vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se volhoubaarheid en groei

Ten einde sekondêre doelwit 2 te bereik, is die onderskeie generiese strategieë in die literatuur uitgelig en 'n ontleding is gedoen van verskeie alternatiewe strategieë. In hierdie verband het die literatuurstudie aan die lig gebring dat generiese strategieë hoofsaaklik onderverdeel in kosteleierskap (par. 3.4.1), differensiasie (par. 3.4.2) en fokusstrategieë (par. 3.4.3).

'n Deursigtige bespreking van die kosteleierskap strategie het aangedui dat kosteleierskap nie 'n generiese strategie is wat sinvol deur sangers aangeneem kan word vir die bevordering van hul eie volhoubaarheid en groei nie (par. 3.4.1), en is daar gevolglik nie op kosteleierskap as strategie gefokus in hierdie studie nie. Differensiasie en fokusstrategieë is geïdentifiseer as toepaslike generiese strategieë wat deur sangers geïmplementeer kan word ten einde hul kans op volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te verhoog.

Volgens die literatuurstudie bied Porter se generiese strategieë nie genoeg opsies vir besighede om te groei en volhoubaar te wees nie, en bestaan daar alternatiewe strategieë wat geïmplementeer kan word ten einde Porter se generiese strategieë te komplementeer om te verseker dat dit op effektiewe maniere neerslag vind in bepaalde kontekste (par. 3.4.3). In hierdie verband is groeistrategieë (par. 3.6.1– par. 3.6.2) en korporatiewe kombinasie strategieë (par. 3.7.1– par. 3.7.2) as toepaslike alternatiewe strategieë identifiseer wat 'n bydrae kan lewer tot sangers se kans op volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie.

Afname strategieë is nie as toepaslik beskou vir sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie, aangesien die literatuurstudie gevind het dat die aard van sangers se bedrywighede dikwels nie negatiewe groei en oneffektiewe prosesse insluit waarvoor strategieë vir omkeer of oorlewing ontwikkel moet word nie (par. 3.5).

Beide interne en eksterne groeistrategieë is as toepaslik gevind vir sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiek industrie, en het ingesluit gekonsentreerde groei (par. 3.6.1.1), markontwikkeling (par. 3.6.1.2), produkontwikkeling (par. 3.6.1.3), verbandhoudende diversifikasie (par. 3.6.2.1.1), nie-verbandhoudende diversifikasie (par. 3.6.2.1.2), vertikale voorwaartse integrasie (par. 3.6.2.2.1), en vertikale terugwaartse integrasie (par. 3.6.2.2.2). Die korporatiewe kombinasie strategieë wat toepaslik gevind is vir sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie het ingesluit gesamentlike funksionering (par. 3.7.1) en strategiese alliansie (par. 3.7.2).

6.4.3 Sekondêre doelwit 3

Evalueer sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid

Die evaluering van die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie het verskeie resultate opgelewer waarvolgens gevolgtrekkings gemaak kan word. Die onderskeie komponente wat verbind is tot sangers se strategiese bestuursingesteldheid word gevolglik bespreek.

6.4.3.1 Die ontwikkeling van 'n visie

Die literatuurstudie het aan die lig gebring dat sangers se visie verbind is aan bepaalde drome en aspirasies wat hulle vir hul eie musiekloopbane het. Ten einde die visie van sangers te evalueer, is daar vasgestel tot watter mate sangers bepaalde aspirasies (par. 5.2.1.1) en drome (par. 5.2.1.2) asook 'n algehele visieverklaring (par. 5.2.1.3) vir hul musiekloopbane het.

Vanuit die empiriese navorsing kan die gevolgtrekking gemaak word dat sangers ingestel is op drome en aspirasies as twee afsonderlike komponente van 'n visieverklaring omrede hulle bepaalde drome en aspirasies vir hulle musiekloopbane het, maar dat hulle nie ingestel is op 'n geheelbeeld vir hulle toekoms (visie) nie (par. 5.2.1.4).

Die algehele gevolgtrekking kan gemaak word dat sangers strategies ingestel moet wees op hul drome en aspirasies indien hulle wil groei en volhoubaar wees in die Afrikaanse musiekindustrie.

6.4.3.2 Die ontwikkeling van 'n missie

In die literatuurstudie is daar gevind dat nie al die komponente van 'n missieverklaring toepaslik is op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie nie (par. 2.8), en gevolglik is slegs die relevante komponente geëvalueer, naamlik produk (par. 2.8.1), mark (par. 2.8.2), tegnologie (par. 2.8.3), oorlewing, groei, winsgewendheid (par. 2.8.4) en openbare beeld (par. 2.8.5).

Op grond van die empiriese bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat sangers strategies ingestel is op die onderskeie komponente wat verbind is tot 'n missie, en dat hulle ook strategies dink oor die impak wat sodanige komponente op hul eie volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie het. Voorts kan die gevolgtrekking gemaak word dat nuwe toetredende sangers, asook gevestigde sangers, oor 'n strategiese bestuursingesteldheid op 'n missie of komponente daarvan moet beskik ten einde hul kans op volhoubaarheid en groei te vergroot (par. 5.2.2.7).

6.4.3.3 Interne omgewingsingesteldheid

Sangers se interne omgewingsingesteldheid kan na aanleiding van die literatuurstudie bepaal word deur vas te stel hoe bewus hulle is oor interne faktore waaroor hulle volle beheer het, en gevolglik in tasbare hulpbronne (par. 2.9.1.1) en nie-tasbare hulpbronne (par. 2.9.1.2) verdeel. Sangers se bewustheid oor nie-tasbare hulpbronne is bepaal op grond van hulle bewustheid van hul eie bemerkingsbevoegdheid (par. 2.9.1.2.1), unieke vaardighede en vermoëns (par. 2.9.1.2.2) en hulle finansiële kennis en bronne (par. 2.9.1.2.3). Daarteenoor is hul bewustheid van tasbare hulpbronne bepaal op grond van of hulle oor 'n gevestigde span beskik (par. 2.9.1.1).

Op grond van die empiriese resultate kan die algehele gevolgtrekking gemaak word dat sangers bewus is van hul tasbare en nie-tasbare hulpbronne, en gevolglik strategies ingestel is op hul interne faktore. Voorts het die resultate ook getoon dat indien sangers nie self oor die nodige interne vaardighede, vermoëns en kennis beskik nie, hulle doelbewuste pogings aanwend om kundiges te kry om dit namens hulle te hanteer (par. 5.2.3.3).

Met inagneming van die teoretiese en die empiriese bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat sangers ingestel moet wees op hul tasbare en nie-tasbare hulpbronne, en dat hulle volhoubaarheid en groei as sangers in die Afrikaanse musiekindustrie verband hou met hulle strategiese bestuursingesteldheid op hul interne omgewing.

6.4.3.4 Eksterne omgewingsingesteldheid

Sangers se eksterne omgewingsingesteldheid hou verband met hulle bewustheid en bestuur van eksterne faktore waaroor hulle gedeeltelike of geen beheer het nie en behels industriële en makro-omgewingsfaktore (par. 2.9.2). Ten einde sangers se eksterne omgewingsingesteldheid te evalueer, is daar bepaal of sangers bewus is van bepaalde industriële omgewingsfaktore, naamlik industriële aantreklikheid (par. 2.9.2.1.1), kritiese suksesfaktore (par. 2.9.2.1.2) en industriële faktore (par. 2.9.2.1.3). Voorts is sangers se eksterne omgewingsingesteldheid gemeet in terme van hul bewustheid van veranderings in die makro-omgewing en die impak daarvan op hul volhoubaarheid en groei, deur makro-omgewingsfaktore, naamlik ekonomiese invloed (par. 2.9.2.2.2), sosio-kulturele veranderings (par. 2.9.2.2.3), tegnologiese veranderings (par. 2.9.2.2.4) en wetlike toestande (par. 2.9.2.2.6), te evalueer.

Met inagneming van die empiriese bevindinge kan die gevolgtrekking gemaak word dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie verstaan hoe die Afrikaanse musiekindustrie funksioneer in terme van industriële omgewingsfaktore, en dat hulle voortdurend op hoogte bly van veranderings in makro-omgewingsfaktore (par. 5.2.4.3). Gevolglik hou sangers se volhoubaarheid en groei verband met hul eksterne omgewingsingesteldheid, en dat hul eksterne omgewingsingesteldheid bepaal word op grond van hoe goed hulle die funksionering van die Afrikaanse musiekindustrie verstaan, hul bewustheid van eksterne omgewingsveranderings, en strategieë wat hulle in plek het om die impak daarvan te beheer of te verminder.

6.4.3.5 Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë

Slegs die ontwikkeling en formulering van die generiese en alternatiewe strategieë wat toepaslik is op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie is in hierdie studie geëvalueer (par. 3.4–par. 3.7). Vanuit die empiriese resultate is die gevolgtrekking gemaak dat sangers fokus- (par. 5.2.5.1.2) en differensiasie strategieë (par. 5.2.5.1.1) implementeer tot voordeel van hul eie

volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie. Voorts kan die gevolgtrekking ook gemaak word dat 'n kombinasie van alternatiewe strategieë neerslag vind in die Afrikaanse musiekindustrie.

'n Gedetailleerde gevolgtrekking van al die onderskeie generiese en alternatiewe strategieë wat deur sangers in die Afrikaanse musiekindustrie geïmplementeer word, word in Hoofstuk 5 (par. 5.2.5.4) aangebied.

Met inagneming van die teoretiese en empiriese bevindinge, kan die oorhoofse gevolgtrekking gemaak word dat sangers in die Afrikaanse musiekindustrie oor 'n strategiese bestuursingesteldheid moet beskik ten einde hul eie volhoubaarheid en groei, aan die hand van toepaslike generiese en alternatiewe strategieë, te verhoog.

6.5 AANBEVELINGS

Op grond van die teoretiese en empiriese bevindinge kan die volgende aanbevelings gemaak word om sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid te bevorder (sekondêre doelwit 4).

- Aanbeveling 1:** Die visie wat sangers vir hulself ontwikkel moet spesifiek, eenvoudig en bereikbaar wees en moet motiverend wees sodat sangers die nodige dryfkrag het om daardie verlangde toekomstige uitkoms te bereik.
- Aanbeveling 2:** Sangers moet hulself voortdurend herinner aan hulle visieverklaring en dit ook gereeld hersien en aanpas soos wat hul drome en aspirasies in die Afrikaanse musiekindustrie verander.
- Aanbeveling 3:** Die strategiese doelwitte en strategieë wat sangers vir hulself formuleer moet ontwikkel word op grond van hulle visieverklaring.
- Aanbeveling 4:** Sangers moet verseker dat hulle die drie kern komponente van 'n missieverklaring goed verstaan. Dit sluit onder andere in dat hulle hul eie produk baie goed moet ken, dat hulle hul mark se behoeftes verstaan, en dat hulle die mees effektiewe manier vind om hul mark te bedien.
- Aanbeveling 5:** Sangers moet strategies dink oor hul openbare beeld as 'n komponent van 'n missieverklaring, aangesien 'n negatiewe openbare beeld dikwels daartoe kan lei dat sangers nie daarin slaag om te groei en volhoubaar te wees in die Afrikaanse musiekindustrie nie.

- Aanbeveling 6:** In terme van sangers se interne omgewingsingesteldheid moet hulle ondersoek instel en bepaal wat hulle sterk punte is en oor watter vaardighede hulle beskik, om sodoende te identifiseer watter van hierdie interne sterkpunte gebruik kan word om hul eie volhoubaarheid en groei te verbeter.
- Aanbeveling 7:** Sangers moet voortdurend 'n eksterne omgewingsontleding doen om sodoende op hoogte te bly van die nuutste veranderings in die eksterne omgewing en hoe dit hulle volhoubaarheid en groei kan beïnvloed. Alhoewel sangers nie noodwendig beheer het oor hierdie veranderings nie, moet hulle daadwerklike pogings aanwend om strategieë te ontwikkel om die impak van eksterne omgewingsveranderings te beheer of te verminder.
- Aanbeveling 8:** Die implementering van verbandhoudende en nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë kan 'n groot bydrae lewer tot sangers se kans op volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie. Gevolglik moet sangers strategies dink oor hoe hulle verbandhoudende en nie-verbandhoudende diversifikasie strategieë kan implementeer en tot hul eie voordeel gebruik.
- Aanbeveling 9:** Dit wil voorkom of korporatiewe kombinasie strategieë soos strategiese alliansies en gesamentlike funksionering 'n merkwaardige bydrae lewer in die volhoubaarheid en groei van gevestigde sangers, asook nuwe toetredende sangers in die Afrikaanse musiekindustrie. Sangers moet dus identifiseer met watter gevestigde sangers hulle kan saamwerk ten einde die beste voordeel te geniet vir hul eie loopbane.
- Aanbeveling 10:** Na aanleiding van die resultate wat in hierdie studie verkry is, is dit noodsaaklik dat nie slegs gevestigde sangers nie, maar ook nuwe toetreders hulle loopbane strategies bestuur ten einde hulle kans op volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te verhoog.

6.6 LEEMTES IN DIE NAVORSING

Alhoewel hierdie studie versigtig beplan en suksesvol uitgevoer is, is 'n beperkte aantal leemtes in die studie geïdentifiseer:

- Geen vergoeding is aan deelnemers gebied vir hul deelname in hierdie studie nie. Gevolglik was deelnemers minder geneig om vrywillig deel te neem.

- Aangesien die deelnemers in hierdie studie prominente sangers in die Afrikaanse musiekindustrie ingesluit het, kon 'n steekproefraamwerk nie verkry word nie. As gevolg hiervan is sneeubalsteekproefneming gebruik en bestaan die moontlikheid dat relevante deelnemers se deelname tot die studie uitgelaat is.
- Alhoewel uitgebreide literatuur ten opsigte van strategiese bestuur beskikbaar is, is die beskikbaarheid van betroubare wetenskaplike literatuur rakende strategiese bestuursingesteldheid spesifiek in die Afrikaanse musiekindustrie beperk.
- Tydsbeperkings is as 'n leemte beskou in hierdie studie, aangesien sangers wat moontlike deelnemers kon wees, as gevolg van 'n besige skedule nie binne die tydraamwerk van hierdie studie beskikbaar was vir onderhoude nie.
- Beperkte en gebrekkige statistiek en data rakende die Afrikaanse musiekindustrie oor die afgelope vyf jaar is beskikbaar in betroubare literatuurbronne.
- Na die beste van die navorser se kennis, is weinig studies voorheen uitgevoer op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie vanuit 'n besigheidsperspektief en moes die navorser verskeie besigheidsverwante literatuurbronne aanwend en toepas op sangers in die Afrikaanse musiekindustrie.
- Binne die konteks van hierdie studie is geen studies voorheen uitgevoer rakende sangers in die Afrikaanse musiekindustrie se strategiese bestuursingesteldheid nie. In hierdie opsig is die navorser genoop om staat te maak op informele gesprekke met industriekenners, tesame met koerantartikels, resensies en radio-onderhoude om addisionele in-diepte inligting te bekom.

Met inagneming van die leemtes in hierdie studie is verskeie aanbevelings gemaak vir verdere navorsingstudies in die volgende afdeling.

6.7 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSINGSTUDIES

Die onderstaande aanbevelings word gemaak vir verdere navorsingstudies oor hierdie onderwerp:

- Ten einde verteenwoordiging te verkry van die totale studiepulasie, kan toekomstige studies 'n kwantitatiewe komponent insluit om 'n groter steekproefgrootte te oorweeg.

- Aangesien hierdie studie slegs sangers in die Afrikaanse musiekindustrie ingesluit het, kan toekomstige studies uitgevoer word op die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die groter Suid-Afrikaanse musiekindustrie en selfs internasionale musiekindustrieë.
- In hierdie studie is daar op verskeie strategiese bestuurskomponente gefokus wat uiteindelik sangers se strategiese bestuursingesteldheid bepaal. In plaas daarvan dat een studie op al die onderskeie komponente in die strategiese bestuursproses fokus, kan verdere navorsingstudies dieper fokus deur slegs een komponent in die strategiese bestuursproses in sangers se konteks te ondersoek.
- Verdere navorsingstudies kan dieper ondersoek instel oor die afsonderlike invloed wat die Suid-Afrikaanse media (televisie, koerante, tydskrifte en radio) het op die volhoubaarheid en groei van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie.
- Verdere navorsingstudies kan dieper ondersoek instel oor die implementering van bepaalde oorhoofse strategieë (verbandhoudende diversifikasie, strategiese alliansie en gesamentlike funksionering) en die bydrae daarvan tot sangers se langtermyn volhoubaarheid en groei.

6.8 SAMEVATTING

Hoofstuk 6 het begin met 'n bespreking van die navorsingsdoelwitte wat aangespreek is in hierdie studie asook 'n oorsig van die literatuurstudie wat uitgevoer is. Voorts is gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot elke spesifieke navorsingsdoelwit gemaak namate dit vanuit 'n teoretiese sowel as empiriese perspektief beskou is. Die hoofstuk is afgesluit deur die leemtes in die studie aan te spreek en aanbevelings te maak vir verdere navorsingstudies oor die onderwerp.

'n Kombinasie van teoretiese sowel as empiriese data is in hierdie studie gebruik om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek, en gevolglik is die primêre doel van hierdie studie suksesvol bereik. Met die aanspreek van die navorsingsprobleem in hierdie studie lewer hierdie studie 'n merkwaardige bydrae tot wetenskaplike literatuurbronne, die strategiese bestuursdissipline, asook nuwe toetredende en gevestigde Afrikaanse sangers wat wil groei en volhoubaar wees in die Afrikaanse musiekindustrie.

BIBLIOGRAFIE

- Abiyyu, I., Najib, M. & Asmara, A. 2020. Bancassurance business strategy in life insurance: a case study one of joint venture company in Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1):102-114.
- Abolarinwa, S.I., Ezenwakwelu, C.A., Adedoyin, S., Asogwa, C.I. & Court, T.O. 2020. Corporate growth strategies and financial performance of quoted manufacturing firms in Nigeria: the mediating role of global economic crises. *Cogent Economics and Finance*, 8(1):1-18.
- Adeleke, B.S., Onodugo, V.A. & Akanji, O.J. 2019. Do horizontally integrated firms enjoy competitive advantage in the value-chain? Evidence from the Nigerian financial sector. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7(7):143-169.
- Ademeso, K. 2020. *Top 20 South African record labels looking for artists to sign*. <https://www.naijamusic.com.ng/south-african-record-labels-looking-for-artists-to-sign/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Adesi, M., Owusu-Manu, D.G. & Boateng, F. 2019. Segmentation of quantity surveying professional services for focus strategy and diversification. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 24(3):294-308.
- Afrikaans.com. 2018. *Kunstenaarsfokus: Appel (Christoph Kotze) – sielsmusiek*. <http://afrikaans.com/2018/05/31/kunstenaarsfokus-appel-christoph-kotze-sielsmusiek/> Datum van gebruik: 7 Des. 2020.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z.A. & Bustamam, U.S.A. 2018. External growth strategies and organizational performance in emerging markets: the mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 34(8):27-28.
- Al-Abdallah, G.M., Fraser, K.E. & Albarq, A.N. 2021. Internet-based entrepreneurial ventures: an empirical investigation of start-up business strategies on firm performance from the MENA region. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1):29-41.
- Al-Hawary, S.I.S., & Al-Hamwan, A.M. 2017. Environmental analysis and its impact on the competitive capabilities of the commercial banks operating in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1):277-290.

-
- Alhamawndi, W.A.A. & Almahmoud, A.M. 2020. The success of business incubators in promoting entrepreneurial small and medium enterprises: explorative research in tourism companies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1):1-20.
- Al-Hawary, S.I.S. & Hadad, T.F.S. 2016. The effect of strategic thinking styles on the enhancement competitive capabilities of commercial banks in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10):133-144.
- Alqershi, N. 2021. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: the mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3):1003-1012.
- Andaleeb, S.S. & Hasan, K. 2017. *Strategic marketing management in Asia: case studies and lessons across industries*. Bingley: Emerald.
- Anderson, V., Fontinha, R. & Robson, F.J. 2020. *Research methods in human resource management: investigating a business issue*. 4th ed. Kogan Page.
- Ansell, G. 2020. *Nearly half of South Africa's live music workers may quit the industry for good*. <https://theconversation.com/nearly-half-of-south-africas-live-music-workers-may-quit-the-industry-for-good-151484> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Arefi, M. 2018. *Learning from informal settlements in Iran: models, policies, processes and outcomes*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ary, D., Jacobs, L.C., Irvine, C.K.S. & Walker, D.A. 2019. *Introduction to research in education*. 10th ed. Boston, MA: Cengage.
- Atahau, A.D.R. & Cronje, T. 2019. Does focus strategy work? A study of bank loan portfolios in Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(3):450-471.
- Băcanu, B. 2020. Differentiation vs. low cost in Romania: The covid shock on generic strategies theory. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 20(1):129-35.
- Bamford, J., Baynham, G. & Ernst, D. 2020. Joint ventures and partnerships in a downturn. *Harvard Business Review*, 98(5):116-124.
- Banahene, S., Ahudey, E. & Mensah, C. 2016. Analysis of macro environment for strategy implementation: what is important to handicraft export organisations in Ghana?. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(3):632-642.

-
- Bardach, L., Oczlon, S., Pietschnig, J. & Lüftenegger, M. 2020. Has achievement goal theory been right? A meta-analysis of the relation between goal structures and personal achievement goals. *Journal of Educational Psychology*, 112(6):1197-1220.
- Barney, J.B. & Hesterley, W.S. 2019. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 6th ed. Pearson.
- Basco, R. 2017. Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1):28-44.
- Bazeley, P. 2019. *A practical introduction to mixed methods for business & management*. London: Sage.
- Bearman, M. 2019. *Key concepts in qualitative research design*. Cham: Springer International Publishing.
- Benzo, R., Mohsen, M.G. & Fourali, C. 2018. *Marketing research: planning, process, practice*. London: Sage.
- Berkowitz, E.N. 2017. *Essentials of health care marketing*. 4th ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett.
- Betz, F. 2016. *Strategic thinking: a comprehensive guide*. Bingley, UK: Emerald.
- Beukman, B. 2019. Die konsert: Hoe groot (en slim) is Afrikaans. *Netwerk24*, 30 Mar. <https://www.netwerk24.com/Stemme/Menings/die-konsert-hoe-groot-en-slim-is-afrikaans-20190329> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Bexelius, A., Carlberg, E.B. & Löwing, K. 2018. Quality of goal setting in pediatric rehabilitation- A SMART approach. *Child: Care, Health & Development*, 44(6):850-856.
- Bhanja, U. 2020. 20 Apr. *Music branding 101: how to build a brand as a music artist* [Blog comment]. <https://www.musicgateway.com/blog/how-to/music-branding-build-a-brand> Date of access: 8 Jan. 2021.
- Binz, C. & Anadon, L.D. 2018. Unrelated diversification in latecomer contexts: emergence of the Chinese solar photovoltaics industry. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28(1):14-34.
-

- Blackburn, C. 2021. Manie Jackson sal 'dalk ander werk moet soek' ná Musica-skok. *Huisgenoot*, 28 Jan. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Bekendes/manie-jackson-sal-dalk-ander-werk-moet-soek-na-musica-skok-20210128> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Bloomfield, J. & Fisher, M.J. 2019. Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses' Association*, 22(2):27-30.
- Blume, J. 2019. *Producers, songwriters, and recording artists: what each can contribute*. <https://www.bmi.com/news/entry/producers-songwriters-and-recording-artists-what-each-can-contribute> Date of access: 7 Jan. 2021.
- Bodin, J. & Kekesi, P. 2017. *Corporate diversification by partnerships – a case study of an entrance into eSports*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1111102/FULLTEXT01.pdf> Date of access: 2 May 2020.
- Bothma, C.V. & Ricardo, M. 2018. *Product and price management*. Claremont: Juta.
- Brand, C. 2019. 'Afrikaans het cool geraak!' – Riana Nel. *The South African*, 26 Apr. <https://www.thesouthafrican.com/lifestyle/move-to/south-africans-abroad/afrikaans-het-cool-geraak-riana-nel/> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Brett, M.R. 2018. Cost leadership or differentiation? Applying Porter's competitive strategies in ecotourism: a case study of Mkhuze Game Reserve. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2):1-27.
- Brown, R. & Kline, W. 2020. Optimal misalignment: strategic intent, organizational capabilities and performance. *Journal of Management Research*, 20(2):113-132.
- Brown, T.J., Suter, T.A. & Churchill, G.A. 2018. *Basic marketing research*. 9th ed. Boston, MA: Cengage.
- Browne, A. 2020. *Music distribution: The ultimate guide to selling your music*. <https://musicmeetfans.com/music-distribution-the-ultimate-guide-to-selling-your-music/> Date of access: 23 Feb. 2020.
- Brümmer, W. 2020. *Karen Zoid maak haar hart oop oor afgelope 20 jaar*. <https://www.netwerk24.com/Stemme/Profiele/karen-zoid-maak-haar-hart-oo-oor-afgelope-20-jaar-20200116> Datum van gebruik: 5 Des. 2020.
- Bryman, A., Bell, E., Hirschsohn, P., Dos Santos, A., Du Toit, J., Masenge, A., ...Wagner, C. 2017. *Research methodology: business and management contexts*. Cape Town: Oxford.

-
- Bugwandeen, K. & Ungerer, M. 2019. Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(2):161-175.
- Bühning, J. & Liedtka, J. 2018. Embracing systematic futures thinking at the intersection of strategic planning, foresight and design. *Journal of Innovation Management*, 6(3):134-152.
- Bukve, O. 2019. *Designing Social Science research*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Burkholder, G.J. 2020. *Research design and methods: an applied guide for the scholar-practitioner*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, A.C., Feeck, A. & Bush, R.F. 2017. *Marketing research*. 8th ed. Harlow: Pearson.
- Bush, T. 2019. *Internal and external analysis in strategic management*.
<https://pestleanalysis.com/internal-and-external-analysis-in-strategic-management/> Date of access: 17 Apr. 2020.
- Cant, M. 2018. The management of service quality. In: Berndt, A. & Boshoff, C., eds. *Services marketing: a contemporary approach*. 3rd ed. Cape Town: Juta. pp. 34-59.
- Carrig, K.J. & Snell, S.A. 2019. *Strategic execution: driving breakthrough performance in business*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Cassell, C., Cunliffe, A.L. & Grandy, G. 2018. *The Sage handbook of qualitative business and management research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Castaldi, C., & Giarratana, M.S. 2018. Diversification strategy, branding and performance of professional service firm. *Journal of Service Research*, 21(3):353-354.
- Castrillon, C. 2020. *This is how highly successful people achieve career goals*.
<https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2020/03/15/this-is-how-highly-successful-people-achieve-career-goals/#4d556bc778dd> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Casula, M., Rangarajan, N. & Shields, P. 2020. The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 1(1):1-23.
- Chapman, C. & Feit, E.M. 2019. *R for marketing research and analytics*. 2nd ed. Cham: Springer.
-

-
- Chen, L. 2019. Retailers' differentiation strategy and pricing in the rental market of digital content: a case of e-textbooks. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 14(3):61-75.
- Chen, P., Powers, J.T., Katragadda, K.R., Cohen, G.L. & Dweck, C.S. 2020. A strategic mindset: an orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Psychological and Cognitive Sciences*, 117(25):14066-14072.
- Chibili, M.N. 2019. *Modern hotel operations management*. Milton: Taylor & Francis.
- Clark, B. 2021. *7 of the biggest problems with the music industry?*
<https://www.musicianwave.com/biggest-problems-with-the-music-industry/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Cloete, P. 2018. Maroelamedia Afrikaanse top 20. *Maroelamedia*, 19 Feb.
<https://maroelamedia.co.za/vermaak/musiek/maroela-media-afrikaanse-top-20-19-februarie-2018/> Datum van gebruik: 24 Mar. 2020.
- Cloete, P. 2020. Jay, Liani May sing weer saam op top-20. *Maroelamedia*, 27 Okt.
<https://maroelamedia.co.za/vermaak/musiek/jay-lianie-may-sing-weer-saam-op-top-20/> Datum van gebruik: 20 Jan. 2021.
- Cohan, P.S. 2017. *Disciplined growth strategies: Insights from the growth trajectories of successful and unsuccessful companies*. Marlborough, MA: Apress.
- Coleman, A. 2018. *In the 21st Century, to be a musician is to be an entrepreneur*.
<https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2018/01/19/in-the-21st-century-to-be-a-musician-is-to-be-an-entrepreneur/?sh=aecec7544704> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Coleske Artists. 2020. *Coleske*. <https://www.coleskeartists.co.za/coleske/> Date of access: 5 Dec. 2020.
- Collison, L. 2016. *A brief guide to the South African music industry*.
<https://theculturetrip.com/africa/south-africa/articles/a-brief-guide-to-south-african-music/> Date of access: 14 Nov. 2020.
- Cooper, D.R. 2019. *Business research: a guide to planning, conducting, and reporting your study*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cornett, V. 2019. *The mindful musician: mental skills for peak performance*. New York, NY: Oxford University Press.
-

-
- Corrales-Estrada, M. 2019. *Innovation and entrepreneurship: a new mindset for emerging markets*. Bingley: Emerald.
- Costley, C. & Fulton, J. 2019. *Methodologies for practice research: approaches for professional doctorates*. London, UK: Sage.
- Crabb, M., Menzies, R., Tigwell, G.W., Henderson, C., Clarke, D. & Lim, C. 2019. Take a GANDER Gathering accessibility needs by doing explorative research. *Design Journal*, 22(1):2303-2306.
- Craig, W. 2018. *The importance of having a mission-driven company*.
<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/05/15/the-importance-of-having-a-mission-driven-company/?sh=34c397163a9c> Date of access: 7 Mar. 2020.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. 2018. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5th ed. London: Sage.
- Creswell, J.W. & Guetterman, T.C. 2019. *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 6th ed. New York, NY: Pearson.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. 2017. *Designing and conducting mixed methods research*. 3rd ed. London: Sage.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. 2018. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 4th ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Cronin, C.E. & Bolon, D.S. 2018. Comparing hospital mission statement content in a changing healthcare field. *Hospital Topics*, 96(1):28-34.
- Cronjé, F. 2016. *Willem Botha: Sanger, TV-aanbieder, akteur, en nou ook fotograaf*.
<https://www.netwerk24.com/sarie/Bekendes/Ons-Praat-Met/willem-botha-sanger-tv-aanbieder-akteur-en-nou-ook-fotograaf-20170914> Datum van gebruik: 8 Des. 2020.
- Csathy, P. 2020. *10 reasons why musicians should consider selling publishing & masters*.
<https://www.forbes.com/sites/petercsathy/2020/02/10/10-reasons-for-musicians-to-sell-their-publishing--masters/?sh=1c50aabe133a> Date of access: 08 Jan. 2021.
- Dagnino, G.B., Picone, P.M. & Ferrigno, G. 2021. Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1):85-115.

-
- Daniels, M. 2019. *Why independent musicians are becoming the future of the music industry*. <https://www.forbes.com/sites/melissamdaniels/2019/07/10/for-independent-musicians-going-your-own-way-is-finally-starting-to-pay-off/#68678d2314f2> Date of access: 23 May 2020.
- David, F.R. & David, F.R. 2017. *Strategic management: concepts and cases – a competitive advantage approach*. 16th ed. Harlow: Pearson.
- De Beer, A. 2018. What is business management? In: Nel J. & De Beer, A., eds. *Business management: a contemporary approach*. 3rd ed. Cape Town: Juta. pp. 1-29.
- De Jager, I. 2016. Afrikaanse musiekbedryf is propvol talent maar geen groot treffers. *Boksburg Advertiser*, 19 May. <https://boksburgadvertiser.co.za/266100/hoe-om-suksesvol-in-die-musiekbedryf-te-wees/> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Dess, G.G., McNamara, G., Eisner, A.B. & Lee, S. 2021. *Strategic management text and cases*. 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- De Swardt, C. 2017. Gert van Tonder: Die jare voor Groep 2. *Vrouekeur*, 4 Apr. <https://vrouekeur.co.za/bekendes/gert-van-tonder-die-jare-voor-groep-2> Datum van gebruik: 10 Jan. 2021.
- De Swart, C. 2019. Laurika Rauch gesels oor haar loopbaan en lewe as kunstenaar. *Rooi Rose*, 3 Des. <http://rooirose.co.za/laurika-rauch-gesels-oor-haar-loopbaan/> Datum van gebruik: 24 Mar. 2021.
- Devroop, K. 2015. *Digital music still second fiddle to CDs in South Africa*. <https://mybroadband.co.za/news/internet/129594-digital-music-still-second-fiddle-to-cds-in-south-africa.html> Date of access: 9 Jun. 2020.
- De Wit, B. 2020. *Strategy: an international perspective*. 7th ed. Andover: Cengage.
- Dhir, S. & Dhir, S. 2020. Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1):175-188.
- Dhir, S., Dhir, S. & Samanta, P. 2018. Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3):271-288. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>
- Dionisio, M.A. 2017. Strategic thinking: the role in successful management. *Journal of Management Research*, 9(4):44-57.
-

-
- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S. & Dhir, S. 2021. Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4):437-458.
- Djordjevic B., Mihailovic, I. & Marjanovic, M. 2014. The nature of strategic management. *International Journal of Agriculture Innovations and Research*, 3(1):169-175.
- Donelson, M. 2020. *Artist biography by Marcy Donelson*. <https://www.allmusic.com/artist/juanita-du-plessis-mn0001446759/biography> Date of access: 5 Dec. 2020.
- Doyle, A. 2020. *Skill set definition and examples*. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-skill-set-2062103> Date of access: 24 Mar. 2020.
- Dredge, S. 2018. *Africa's music opportunity: 'one thing you have to have is resilience'*. <https://musically.com/2018/06/05/africas-music-opportunity-one-thing-you-have-to-have-is-resilience/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Ebrashi, R. 2018. Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5):818-848.
- Edwards, J.R. 2020. The peaceful coexistence of ethics and quantitative research. *Journal of Business Ethics*, 167(1):31-40.
- Ehlers, T. & Lazenby, K. 2019. *Strategic management – Southern African concepts and cases*. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik.
- Elliott, C. 2018. *10 things successful artists do differently to sell their work*. <https://medium.com/@claudia.s.elliott/10-things-successful-artists-do-differently-to-sell-their-work-60e0d77bf781> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Englander, M. 2019. General knowledge claims in qualitative research. *The Humanistic Psychologist*, 47(1):1-14.
- Erasmus, B., Kloppers, S.R. & Strydom, J. 2019. *Introduction to business management*. 11th ed. Cape Town: Oxford University Press.
- Etikan, I. & Bala, K. 2017. Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6):1-3.
- Everts, R., Hitters, E. & Berkers, P. 2021. *The working life of musicians: mapping the work activities and values of early-career pop musicians in the Dutch music industry*. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1899499> Date of access: 10 Jul. 2021.
-

- Fadun, S.O. 2014. Strategic management, an organisational risk management framework: case study of Guaranty Trust Bank Plc. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(2):51-61.
- FAK (Federasie van Afrikaanse Kultuurvereniginge). 2019a. *4 by 4 – 4Werke*. <http://www.fak.org.za/2019/02/26/4-by-4-4werke/> Datum van gebruik: 10 Jan. 2021.
- FAK (Federasie van Afrikaanse Kultuurvereniginge). 2019b. *The country collection vol. 3 – Steve Hofmeyr*. <http://www.fak.org.za/2019/11/07/the-country-collection-vol-3-steve-hofmeyr/> Datum van gebruik: 7 Des. 2020.
- Farrugia, B. 2019. Write a scientific paper: sampling in qualitative research. *Early Human Development*, 133(1):67-71.
- Farzin, M., Vazifehdust, H. & Hamdi, K. 2020. Projective techniques for understanding cyber-market mavenism in social network sites. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3):729-749.
- Feng, B., Sun, K., Chen, M. & Gao, T. 2020. The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7):1-15.
- Ferguson, E. 2020, 6 Feb. *How to make money with music: 6 reliable ways for musicians to monetize* [Blog post]. <https://www.shopify.co.za/blog/sell-music> Date of access: 24 Mar. 2020.
- Field, A. 2018. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 5th ed. London: Sage.
- Fitzpatrick, B. 2019. Validity in qualitative health education research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(2):211-217.
- Flick, U. 2019. *An introduction to qualitative research*. 6th ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Fockema, M. 2017. Seldsame onderhoud met skugter Theuns Jordaan. *Huisgenoot*, 08 Des. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Nuus/seldsame-onderhoud-met-skugter-theuns-jordaan-20171208> Datum van gebruik: 20 Jan. 2021.
- Folarin, K. 2021. Organizational change and strategic thinking. *Journal of Strategic Management*, 6(1):17-21.
- Frey, A., Trenz, M. & Veit, D. 2019. Three differentiation strategies for competing in the sharing Economy. *MIS Quarterly Executive*, 18(2):143-156.
- Friese, S. 2019. *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. 3rd edition. Los Angeles, CA: Sage.

-
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. & Sabattin, J. 2020. Conceptual framework for the strategic management: a literature review. *Journal of Engineering*, 2020(1):1-21.
- Gámbaro, A., Roascio, A., Boinbaser, L., Pérez, S. & Parente, E. 2019. Application of two projective techniques in the study of consumer perception of antiperspirant/deodorants. *Journal of Sensory Studies*, 34(1):1-9.
- Gamble, J., Thompson, A.A. & Peteraf, M.A. 2021. *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*. 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gandhi, S., Sachdeva, A. & Gupta, A. 2018. Distributor service quality in Indian SMEs: a bi-directional customer perspective. *Uncertain Supply Chain Management*, 6(4):335-356.
- Gaol, F.L., Rahayu, S. & Matsuo, T. 2020. The development of information system with strategic planning for integrated system in the Indonesian pharmaceutical company. *Open Engineering*, 10(1):721-732.
- García, K., Hicks, J. & McCrary, J. 2020. Copyright and economic viability: evidence from the music industry. *Journal of Empirical Legal Studies*, 17(4):696-721.
- Gee, D. 2019. *5 essentials of music career success*.
<https://www.berklee.edu/careers/essentialsofsuccess.html> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Gerbich, M. 2020. KYK: Kaptein Kurt Darren word 50 jaar oud – so rol hy deur die jare. *Huisgenoot*, 19 Feb. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Bekendes/kyk-kaptein-kurt-darren-word-50-jaar-oud-so-rol-hy-deur-die-jare-20200219> Date of access: 30 Aug. 2020.
- Ghafoor, H.Q. 2017. Content analysis of mission statements: a case of cement sector companies of Pakistan. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 2(1):31-38.
- Giol, C.E. 2018. SMART goals in artistic management. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 11(1):103-108.
- Giri, A. & Biswas, D. 2019. *Research methodology for social sciences*. New Delhi: Sage.
- Gohoungodji, P. 2020. How do artists innovate on scene? Understand the implementation of artistic innovation through three Canadian music festivals. *International Journal of Strategic Management*, 20(1):67-78.
-

-
- Goldberg, R. H. 2018. *A strategy for measuring the place marketing performance of business improvement districts in South Africa*. Potchefstroom: North-West University. (Thesis-PhD).
- Goller, I. & Bessant, J. 2017. *Creativity for innovation management*. New York, NY: Routledge.
- Gomori, B. 2019, 23 May. *Singles vs EP's: What's the best release strategy* [Blog post]. <https://spinnup.com/blog/singles-vs-eps-whats-the-best-release-strategy/> Date of access: 10 Jun. 2020.
- Gonzalez, A.I., Diaz, L.R. & Marin, G.V.M. 2019. The corporate image as a form of management in the business environment: importance of the public image. *Opuntia Brava*, 11(3):178-187.
- Gordon, B. 2018. *Regulering van nulgradering-internetdienste in Suid-Afrika*. <https://www.litnet.co.za/regulering-van-nulgradering-internetdienste-in-suid-afrika-quo-vadis/> Datum van gebruik: 30 Aug. 2020.
- Gorwitz, N. 2019. *Global and local music streaming companies are slow to grow in Africa*. <https://www.theafricareport.com/15378/global-and-local-music-streaming-companies-are-slow-to-grow-in-africa/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Gotteiner, S., Mas-Machuca, M. & Marimon, F. 2019. Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging. *Management Research Review*, 42(11):1259-1277.
- Gough, D., Oliver, S. & Thomas, J. 2017. *An introduction to systematic reviews*. London: Sage.
- Gragg, M. 2019. Reclining album sales? Why pop stars are making sofas not songs. *The Guardian*, 2 Nov. <https://www.theguardian.com/music/2018/nov/02/reclining-album-sales-why-pop-stars-are-making-sofas-not-songs> Date of access: 7 Dec. 2020.
- Gray, D.E. 2020. *Doing research in the business world*. 2nd ed. London: Sage.
- Griffith, S.J. & Lund, D. 2020. *Toward a mission statement for mutual funds in shareholder litigation*. https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2017&context=faculty_scholarship Date of access: 7 Mar. 2020.
- Guba, E.G. 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2):75-91.

-
- Gupta, S. 2018. *Why is it important not to be in isolation in small business?* <https://www.entrepreneur.com/article/320821> Date of access: 22 Mar. 2020.
- Habas, C. 2019. *10 ways to sell a product.* <https://smallbusiness.chron.com/10-ways-sell-product-23785.html> Date of access: 24 Mar. 2020.
- Hackbarth, D. & Taub, B. 2018. Does the potential to merge reduce competition? *European Corporate Governance Institute (ECGI)-Finance Working Paper, (554)*.
- Haessler, P. 2020. Strategic decisions between short-term profit and sustainability. *Administrative Sciences*, 10(3):1-31.
- Hair, J.F., Ortinau, D.J. & Harrison, D.E. 2021. *Essentials of marketing research*. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hales, G. & Mclarney, C. 2017. Uber's competitive advantage vis-à-vis Porter's generic strategies. *IUP Journal of Management Research*, 16(4):7-22.
- Hans, V.B. 2018. Business environment – conceptual framework and policies. *International Educational Scientific Research Journal*, 4(3):67-74.
- Hanssens, D.M. & Pauwels, K.H. 2016. Demonstrating the value of marketing. *Journal of marketing*, 80(1):173-190.
- Hansman, C., Hjort, J., León-Ciliotta, G. & Teachout, M. 2020. Vertical integration, supplier behavior, and quality upgrading among exporters. *Journal of Political Economy*, 128(9):3570-3625.
- Hathorn, S. 2018. *How to combine strategy and tactics to realize your goals.* <https://illustrabusinesscoaching.com/combine-strategy-tactics-realize-goals/> Date of access: 9 Aug. 2020.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E. & Child, J. 2020. Strategic alliance research in the era of digital transformation: perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3):589-617.
- He, Y., Zeng, W., Yu, M., Zhou, H. & Ming, D. 2021. Incentives for production capacity improvement in construction supplier development. *Journal of Industrial & Management Optimization*, 17(1):409-426.

-
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jackson, S.E., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., ...Staude, G. 2017. *Management*. 5th ed. Cape Town: Oxford.
- Hennink, M.M., Hutter, I. & Bailey, A. 2020. *Qualitative research methods*. 2nd ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Hennink, M.M., Weber, M.B. & Kaiser, B.N. 2021. What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research*, 29(10):1483-1496.
- Henry, A.E. 2018. *Understanding strategic management*. 3rd ed. New York, NY: Oxford.
- Hess, T. 2019. *How to make the right contacts in the music industry*.
<https://tomhess.net/Articles/HowToMakeTheRightConnectionsInTheMusicIndustry.aspx> Date of access: 12 Apr. 2020.
- Hill, C.W.L., Schilling, M.A. & Jones, G.R. 2020. *Strategic management: an integrated approach*. 13th ed. Boston, MA: Cengage.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. 2017. *Strategic management competitiveness & globalisation: concepts and cases*. 12th ed. Boston, MA: Cengage.
- Hofstrand, D. 2016. *Vision and mission statements: A roadmap of where you want to go and how to get there*. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-09.pdf> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Hough-Coetzee, J. 2019. HG gesels met Pieter Koen oor sy lewe na Jukebox. *Huisgenoot*, 26 April. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Bekendes/hg-gesels-met-pieter-koen-oor-sy-lewe-na-jukebox-20190426> Datum van gebruik: 28 Des. 2020.
- Huff, C. 2019. 31 Jan. *Writing a business plan for your music career* [Blog post].
<https://blog.discmakers.com/2019/01/writing-a-business-plan-for-your-music-career/> Date of access: 26 Feb. 2020.
- Hunger, J.D. 2020. *Essentials of strategic management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hussein, S.S. & Muchemi, A. 2019. Michael Porter's five forces on performance of savings and credit cooperative societies in Nairobi city county, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7):14-35.

Ibrahim, E.B. & Harrison, T. 2020. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7):639-658.

<https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>

Ilhan, A. & Durmaz, Y. 2015. Growth strategies in businesses and a theoretical approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4):210-241.

Inan, G.G. & Bititci, U.S. 2015. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210(2):310-319.

Ingham, T. 2021. Streaming's growth in Africa is already exciting, but there's so much more we can do. *Music Business Worldwide*, 6 Jan. <https://www.musicbusinessworldwide.com/siphodlamini-universal-streamings-growth-in-africa-is-already-exciting-but-theres-so-much-more-we-can-do/> Date of access: 7 Jan. 2021.

IFPI (International Federation of the Phonographic Industry). 2021. *The global music report*. https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2021/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf Date of access: 26 Mar. 2021.

Islami, X., Mustafa, N. & Latkovikj, M.T. 2020. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1):1-15.

James, W. 2020. Grandiose strategy? Refining the study and practice of grand strategy. *The RUSI Journal*, 165(3):74-83.

Jay, A. 2019. *Finance 101 for musicians*. <https://www.thecraftymusician.com/finance-101-for-musicians/> Date of access: 21 Feb. 2020.

Jelassi, T. & Martínez-López, F.J. 2020. *Strategies for e-Business: concepts and cases on value creation and digital business transformation*. 4th ed. Cham: Springer.

Jessua, M. 2020, 20 Mar. *The Nigerian & South African music industries: two African giants looking at each other, looking at the world* [Blog post]. <https://blog.midem.com/2020/03/nigerian-south-african-music-industry/> Date of access: 26 Mar. 2021.

Job, R. 2016, 25 Aug. *6 things you can do to promote your art* [Blog post]. <https://www.agora-gallery.com/advice/blog/2016/08/25/promote-your-art/> Date of access: 24 Mar. 2020.

Johnson, B. & Christensen, L. 2016. *Educational research: quantitative, qualitative and mixed approaches*. 6th ed. Boston, MA: Pearson.

-
- Johnson, L.R. 2017. *Community-based qualitative research: approaches for education and the social science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaleka, A. & Morgan, N.A. 2019. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78(1):108-121.
- Kamasak, R. 2017. The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2):252-257.
- Kannemeyer, M. 2017. *Kunste onbeperk: paneelgesprekke oor die stand van Afrikaanse musiek by feeste*. <https://www.litnet.co.za/kunste-onbeperk-paneelgesprekke-oor-die-stand-van-afrikaanse-musiek-kunstefeeste/> Datum van gebruik: 28 Jul. 2020.
- Kaplan, R.S., Serafeim, G. & Tugendhat, E. 2019. Intelligent design of inclusive growth strategies. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (20-50).
- Kaunyangi, T. W. 2017. The Impact of competition on performance of firms in the mobile telecommunication sector in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11):1-7.
- Kavadias, S. & Ulrich, K.T. 2020. Innovation and new product development: reflections and insights from the research published in the first 20 years of manufacturing & service operations management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1):84-92.
- Kazmi, S.A.Z. & Naaranoja, M. 2015. Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181(2015):43-52.
- Kehr, H.M. 2019. Goal setting theory – firmly entrenched, but narrow in its focus. *Motivation Science*, 5(2):110-111.
- Khan, U.A., Alam, M.N. & Alam, S. 2015. A critical analysis of internal and external environment of Apple Inc. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(6):955-967.
- Kiffness, D. 2020. *5 steps to making sure you get paid your SAMRO royalties*. <https://www.thekiffness.com/2020/5-steps-to-making-sure-you-get-paid-your-samro-royalties> Date of access: 31 Jul. 2020.
-

- Kim, Y. & Park, J.S. 2019. Moderate effects of cost leadership and differentiation strategies on relationship between service workforce management and performance. *Asia Life Sciences*, 1(1):25-31.
- Kiss, K.M. 2018. Related and unrelated diversification in crisis and in prosperity. <https://pdfs.semanticscholar.org/9225/3614725a29c4efef750b4de729687e151e55.pdf> Date of access: 10 May 2020.
- Klaaste, F. 2020. *Dokumentêr: Die musiekbedryf is by 'n kruispad*. <https://www.rsgplus.org/die-musiekbedryf-is-by-n-kruispad/> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Klement, B. & Strambach, S. 2019. How do new music genres emerge? Diversification processes in symbolic knowledge bases. *Regional Studies*, 53(10):1447-1458.
- Kokemuller, N. 2019. *Market development vs. market penetration*. <https://smallbusiness.chron.com/market-development-vs-market-penetration-66561.html> Date of access: 24 Apr. 2020.
- Kolb, B. 2017. *Tourism marketing for cities and towns: using social media and branding to attract tourists*. 2nd ed. New York, NY: Routledge.
- Kolb, B.M. 2018. *Marketing research: a concise introduction*. 2nd ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Kools, M. & George, B. 2020. Debate: the learning organization – a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4):262-264.
- Korstjens, I. & Moser, A. 2018. Series: practical guidance to qualitative research. Part 4: trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1):120-124.
- Kothari, C.R. & Garg, G. 2019. *Research methodology: methods and techniques*. 4th ed. New Delhi: New Age.
- Kozma, D., Varga, P. & Soós, G. 2019. Supporting digital production, product lifecycle and supply chain management in industry 4.0 by the arrowhead framework – a survey. In *2019 IEEE 17th International Conference on Industrial Informatics (INDIN)* (Vol. 1, pp. 126-131).
- Kumar, S., Zaman, K., Gupta, A. & Rana, K.S. 2020. Fish model how to write research proposals, research articles and research topics: Scientific writing. *European Journal of Pharmaceutical and Medical research*, 7(9):266-270.

-
- Labuschagne, H. 2021. The best music streaming services in South Africa. *MyBroadband*, 13 Feb. <https://mybroadband.co.za/news/it-services/385110-the-best-music-streaming-services-in-south-africa-2.html> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Lamarco, N. 2018. *Consumer perception theory*. <https://smallbusiness.chron.com/consumer-perception-theory-40176.html> Date of access: 10 Jun. 2020.
- Lamb, C.W., Hair, J.F. & McDaniel, C. 2017. *MKTG10: principles of marketing*. Boston, MA; Cengage.
- Latti, R. 2019. Die bastions van kwak in Afrikaanse musiek. *Vryeweek Blad*, 19 Apr. <https://www.vryeweekblad.com/menings-en-debat/2019-04-19-die-bastions-van-kwak-in-afrikaanse-musiek/> Datum van gebruik: 20 Jan. 2020.
- Lazenby, K. 2018. *Strategic management process: a South African perspective*. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik.
- Le, H. 2019. Literature review on diversification strategy, enterprise core competence and enterprise performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(1):91-108.
- Leavy, A. 2017. *Research design: quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community based participatory research approaches*. New York, NY: Guilford Press.
- Leonard, K. 2019. *Product development strategy definition*. <https://smallbusiness.chron.com/product-development-strategy-definition-5144.html> Date of access: 24 Apr. 2020.
- Lepine, L. 2017. *The basics of branding for musicians: simplifying the terms*. <https://d4musicmarketing.com/branding-for-musicians/> Date of access: 10 Jun. 2020.
- Lestari, S.D., Leon, F.M., Widyastuti, S., Brabo, N.A. & Putra, A.H.P.K. 2020. Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6):365-378.
- Letang, S. 2019. *Setting S.M.A.R.T. goals for your music career*. <https://www.musicindustryhowto.com/setting-s-m-a-r-t-goals-for-your-music-career/> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Lewis, C.L. 2018. *Setting goals for artists*. <https://www.carrie-lewis.com/setting-goals-for-artists/> Date of access: 9 Aug. 2020.
-

-
- Li, W. & Chen, J. 2018. Backward integration strategy in a retailer Stackelberg supply chain. *Omega*, 75(1):118-130.
- Liang, X., Barker, V.L. & Schepker, D.J. 2018. Chief executive cognition, turnaround strategy and turnaround attempts of declining firms. *Journal of Change Management*, 18(4):304-326.
- Lillywhite, M. 2020. *How economic factors affect the music industry*. <https://moonjelly.agency/how-economic-factors-affect-the-music-industry/> Date of access: 22 Mar. 2020.
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C.A., Verdich, C., Vanhamme, J., Venkatraman, V., Pattinson, S., ... Khan, Z. 2019. How to write really good research funding applications. *Industrial Marketing Management*, 77(1):232-239.
- Linneberg, M.S. & Korsgaard, S. 2019. Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3):259-270.
- Ljubownikow, G. & Ang, S.H. 2020. Competition, diversification and performance. *Journal of Business Research*, 112(1):81-94.
- Lozic, J. 2020a. Managerial disruptive strategies in the global music industry: Building of the competitive advantages of Spotify and Pandora digital streaming corporations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 1(1):183-194.
- Lozic, J. 2020b. The global music industry is recovering from the crisis: streaming revenue takes over dominance from other revenue segments. In *Economic and social development (Book of Proceedings), 54th International Scientific Conference on Economic and Social Development* (p. 50).
- Lynch, R. 2018. *Strategic management*. 8th ed. Harlow: Pearson.
- Maison, D. 2019. *Qualitative marketing research: understanding consumer behaviour*. New York, NY: Routledge.
- Majewski, G. 2019. *Digital distribution is more than just sending music to Apple Music and Spotify*. <https://diymusician.cdbaby.com/music-distribution/the-independent-musicians-guide-to-digital-distribution/> Date of access: 23 May 2020.
- Malhotra, N.K. 2019. *Marketing research: an applied orientation*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Malhotra, N.K., Nunan, D. & Birks, D.F. 2017. *Marketing research: an applied approach*. 5th ed. Harlow: Pearson.

Maninjwa, S. 2019. *The business of music streaming*.
<https://www.bizcommunity.com/Article/196/810/185996.html> Date of access: 9 Jun. 2020.

Maroelamedia. 2018. Bobby hou weer sy lyf akteur. *Maroelamedia*, 26 Jan.
<https://maroelamedia.co.za/vermaak/televisie/bobby-hou-weer-sy-lyf-akteur/> Datum van gebruik: 28 Des. 2020.

Mbithi, B., Muturi, W. & Rambo, C. 2015. Effect of market development strategy on performance of sugar industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12):311-325.

McDonald, H. 2019a. *The music industry facts every musician needs to know*.
<https://www.thebalancecareers.com/music-industry-facts-every-musician-needs-to-know-2460726> Date of access: 7 Dec. 2020

McDonald, H. 2019b. *The record label's role in the music industry*.
<https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-record-label-2460614#:~:text=Record%20labels%20are%20companies%20that,music%20publishing%2C%20and%20copyright%20enforcement>. Date of access: 26 Mar. 2021

Mcguire, P. 2019. *What does success in music mean right now*.
<https://flypaper.soundfly.com/hustle/what-does-success-in-music-mean-right-now/> Date of access: 9 Aug. 2020.

Mcguire, P. 2020. *7 top marketing strategies for musicians* [Blog post].
<https://bandzoogle.com/blog/7-top-marketing-strategies-for-musicians> Date of access: 1 Mar. 2020.

McMenemy, L. 2019. *Corporate scandals' impact on entity management*.
<https://insights.diligent.com/corporate-culture/corporate-scandals-impact-entity-management>
Date of access: 10 Jun. 2020.

Meadows, M. 2017. *The ultimate focus strategy: how to set the right goals, develop powerful focus, stick to the process and achieve success*. Meadows Publishing.

Meiring, D. 2019. Afrikaanse musiek: Ons is nie almal so nie. *Netwerk24*, 23 Apr.
<https://www.netwerk24.com/Stemme/Die-Student/afrikaanse-musiek-ons-is-nie-almal-so-nie-20190423> Datum van gebruik: 29 Jan. 2021.

-
- Merriam, S.B. & Grenier, R.S. 2019. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. New York, NY: Jossey-Bass.
- Mesci, M., Öncü, A.M. & Kaya, R. 2020. The mediating effect of organizational learning on the relationship between the cost leadership strategy and business performance: A study on travel agencies. *Journal of Economy Culture and Society*, 62(1):323-343.
- Meyer, N. 2018. *Laurika Rauch oor Festival voor het Afrikaans 2018*. <https://voertaal.nu/laurika-rauch-oor-festival-voor-het-afrikaans-2018/> Datum van gebruik: 30 Aug. 2020.
- Mkhabela, S. 2020. *12 South African artists to look out for in 2020*. <https://www.okayafrica.com/south-african-music-artists-to-look-out-for-2020/?rebellitem=1#rebellitem1> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Mohammadian, H.D. 2017. *Principles of strategic planning*. https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Publikationen/Principles_of_Strategic_Planning_-_Dr._Hamid_Doost_Mohammadian.pdf Date of access: 23 May 2020.
- Mooi, E., Sarstedt, M. & Mooi-Reci, I. 2018. *Market research: The process, data, and methods using Stata*. Singapore: Springer.
- Moore, C. 2020. *How to set and achieve life goals the right way*. <https://positivepsychology.com/life-worth-living-setting-life-goals/> Date of access: 9 Aug. 2020.
- Morrow, G. 2020. *Designing the music business: design culture, music video and virtual reality*. Cham: Springer.
- Morse, J.M. & Field, P.A. 1996. *Nursing research: The application of qualitative approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morse, J.M. 1991. *Qualitative research: a contemporary dialogue*. Newbury Park, CA: Sage.
- Movsesyan, E.K. & Anokhina, M.E. 2020. Tesla vertical integration strategies: theory, practice, results. *Стратегии бизнеса*, 8(7):184-188.
- Mullins, J. 2018. *The new business road test: what entrepreneurs and investors should do before launching a lean start-up*. Harlow: Pearson.
- Murithi, S.M., Louw, L. & Radloff, S.E. 2018. The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1):1741-1752.

Musiekhuis. 2019. *Lys van Suid-Afrikaanse sangers*. <https://musiekhuis.co.za/lys-van-suid-afrikaanse-kunstenaars/> Datum van gebruik: 19 Feb. 2020.

Musyimi, G.K. & Kariuki, P. 2019. Influence of grand strategies on performance of mobile service providers in Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 3(1):99-114.

Nadine.net. 2020. *Maak gereed vir Nadine se internasionale bekendstelling*. http://www.nadine.net/?l=sa_sa Datum van gebruik: 5 Des. 2020.

Ndlovu, L. 2019. *Economy: musicians struggle to survive*. <https://www.cite.org.zw/economy-musicians-struggle-to-survive/> Date of access: 10 Jun. 2020.

Needle, D. & Burns, J. 2019. *Business in context: an introduction to business and its environment*. 7th ed. Andover: Cengage.

Negulescu, O.H. 2020. Innovation management: the source of continuous improvement of competitive advantage and organization's performance. *Review of General Management*, 32(2):60-74.

Nel, B. 2020. Carike Keuzenkamp: "Ek is geseënd". *Maroela Media*, 18 Jan. <https://maroelamedia.co.za/nuus/sa-nuus/carike-keuzenkamp-roep-bedryf-finaal-vaarwel/> Datum van gebruik: 5 Des. 2020.

Nel, J. 2015. CD is nie dood nie net afgerip. *Rapport*. 21 Jun. <http://www.netwerk24.com/Nuus/CD-is-nie-dood-nie-net-afgerip-20150621> Datum van gebruik: 25 Apr. 2017.

Ness, J. 2018, 6 Feb. *How to figure out where to sell your products* [Blog post]. <https://www.ecwid.com/blog/how-to-figure-out-where-to-sell-your-products.html> Date of access: 24 Mar. 2020.

Nguyen, H. 2017. *Understanding your target audience for independent artists*. <https://www.stopthebreaks.com/diy-artists/understanding-your-target-audience-for-independent-artists/> Date of access: 24 Mar. 2020.

Nickols, F. 2016. *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*. https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf Date of access: 15 Apr. 2020.

-
- Nigam, N.K. & Gupta, C.P. 2020. Negative related diversification, positive related diversification and firm's performance: Measurement and application. *Global Business Review*, <https://doi.org/10.1177%2F0972150919886415> Date of access: 27 Dec. 2020.
- Nortje, M. 2011. *Nadine se sangloopbaan is eindeloos*. <https://www.rooirose.co.za/nadine-se-sangloopbaan-is-eindeloos/> Datum van gebruik: 30 Aug. 2020.
- Norton, J. 2019. *The successful musician mindset*. Norton Family Publishing.
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. & Moules, N.J. 2017. Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1):1-13.
- Nurlina, I., Astuti, S.P. & Wiyono, A.S. 2020. Expedition service product development strategy with quality function deployment method. *Buletin Pos dan Telekomunikasi*, 18(2):171-182.
- O'Donoghue, T. 2018. *Planning your qualitative research thesis and project: an introduction to interpretivist research in education and the social science*. New York, NY: Routledge.
- Oberholzer, A. 2016. Ken jy bekende Suid-Afrikaanse kunstenaars se regte name? *Huisgenoot*, 17 Feb. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Vir-die-lekker/Speletjies/ken-jy-bekende-suid-afrikaanse-kunstenaars-se-regte-naam-20170528-2> Datum van gebruik: 12 Jun. 2020.
- Oladimeji, M.S. & Udosen, I. 2019. The Effect of diversification strategy on organizational performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4):120-131.
- Onwuegbuzie, A.J. & Collins, K. 2017. The role of sampling in mixed methods-research. *Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie*, 69(1):133-156.
- Palmatier, W. & Sridhar, S. 2021. *Marketing strategy: based on first principles and data analytics*. 2nd ed. London: Macmillan.
- Panicker, S. & Manimala, M. J. 2015. Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8(1):21-40.
- Panwar, T. & Khan, K. 2020. Ingredient branding: A differentiation strategy for the commoditized world. *Paradigm*, 24(2):149-163.
- Parida, V. 2016. *Organisational capabilities for small firms' competitiveness*. https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2016/12/PS_Parida.pdf Date of access: 12 Apr. 2020.
-

-
- Patten, M.L. & Newhart, M. 2018. *Understanding research methods: an overview of the essentials*. 10th ed. New York, NY: Routledge.
- Patterson, M. 2020. A structured approach to strategic alignment between business and information technology objectives. *South African Journal of Business Management*, 51(1):1-12.
- Pearce, J. & Robinson, R.B. 2014. *Strategic Management*. 14th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pepe, L.J. 2020. *Planning for success: strategies that enhance the process of goal attainment*. Rowman & Littlefield.
- Perkins, B. 2018. *IT mission, vision and value statements: Foundations for success*. <https://www.cio.com/article/2448399/leadership-management-it-mission-vision-and-values-statements.html> Date of access: 24 Mar. 2020.
- Pijl, J. 2020. *Strategy = execution: faster improvement, renewal, and innovation in the new economy*. Ashland, OR: Management Impact Publishing.
- Pinkow, F. & Iversen, J. 2020. Strategic objectives of corporate venture capital as a tool for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4):1-21.
- Pizon, M. 2020. *5 challenges for the future of music streaming*. <https://insights.midem.com/music-business/5-challenges-future-of-music-streaming/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Porter, M. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M.E. 2008. The five competitive forces that shape strategy: special issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1):78-93.
- Post, B., Buchmueller, T. & Ryan, A.M. 2018. Vertical integration of hospitals and physicians: Economic theory and empirical evidence on spending and quality. *Medical Care Research and Review*, 75(4):399-433.
- Pratt, M.G., Kaplan, S. & Whittington, R. 2020. Editorial essay: the tumult over transparency: decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1):1-19.

Presenza, A. & Sheehan, L.R. 2018. *Geopolitics and strategic management in the global economy*. Hershey, PA: IGI Global.

Purwanti, A., Nguyen, Q.L.H.T.T., Mayliza, R. & Mokodompit, E.A. 2021. Increasing financial performance through effective differentiation strategy, business strategy and strategic change in mediating role of enterprise risk management. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(1):172-190.

PwC (PricewaterhouseCoopers). 2017. Entertainment and media outlook.
<https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/entertainment-and-media-outlook-2015-2019.pdf> Date of access: 6 May 2017.

Quinlan, C., Zikmund, W.G., Babin, B., Carr, J.C. & Griffin, M. 2019. *Business research methods*. 2nd ed. Andover: Cengage.

Rachel, S. 2018. *A practical guide to personal branding for singers*.
<https://www.openmicuk.co.uk/advice/a-practical-guide-to-personal-branding-for-singers/> Date of access: 15 Apr. 2020.

Rahi, S. 2017. Research design and methods: a systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2):1-5.

Rani, A. 2018. *Top 13 music streaming platforms on which you should upload your song*.
<https://medium.com/qiglu/top-music-streaming-platform-on-which-you-should-upload-your-song-21bb1f065662> Date of access: 23 May 2020.

Ravitch, S.M. & Carl, N.M. 2021. *Qualitative research: bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. 2nd ed. Los Angeles, CA: Sage.

Ray, N. 2018. Role of the marketing mix (7Ps) on the development of rural tourism: evidence from Kamarpukur, West Bengal, India. Waretown, NJ: Apple Academic Press.

Rink, J., Gaunt, H. & Williamon, A. 2017. *Musicians in the making: Pathways to creative performance*. New York, NY: Oxford.

RiSA (Recording Industry of South Africa). 2021. *Industry statistics*.
<https://www.risa.org.za/pages/industry-statistics/> Date of access: 03 Jun. 2021.

-
- Robley, C. 2020. *If you've never released music before, you have to start with a single song*. <https://diymusician.cdbaby.com/music-promotion/why-musicians-must-put-out-a-single-first/>
Date of access: 10 Jun. 2020.
- Roni, M.S., Merga, M.K. & Morris, J.E. 2020. *Conducting quantitative research in education*. Singapore: Springer.
- Roper, C. 2014. In conversation with Chris Chameleon. *The Mail & Guardian*, 3 Oct. <https://mg.co.za/article/2014-10-03-00-in-conversation-with-chris-chameleon/> Date of access: 28 Dec. 2020.
- Rosebank Gazette. 2019. Albie Morkel and Jo Black to open the biggest sports and entertainment centre in the country. *Rosebank Gazette*, 11 May. <https://rosebankkillarneygazette.co.za/292057/albie-morkel-jo-black-open-biggest-sports-entertainment-centre-country/> Date of access: 8 Dec. 2020.
- Rosenblatt, B. 2018. *The big push to reform music copyright for the digital age*. <https://www.forbes.com/sites/billrosenblatt/2018/02/25/the-big-push-to-reform-music-copyright-for-the-digital-age/?sh=26a0eae92d6d> Date of access: 29 Jul. 2020.
- Rothaermel, F.T. 2021. *Strategic management*. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Rothauer, D. 2018. *Vision & strategy: Strategic thinking for creative and social entrepreneurs*. Basel: Birkhäuser.
- Rutberg, S. & Bouikidis, C.D. 2018. Focusing on the fundamentals: A simplistic differentiation between qualitative and quantitative research. *Nephrology Nursing Journal*, 45(2):209-212.
- Samanta, P.K. & Singla, H.K. 2019. Factors affecting the success of joint ventures in Indian construction firms. *IUP Journal of Management Research*, 18(3):39-50.
- Samuel, S. 2016. *Market development strategies and performance of multinational pharmaceutical companies in Kenya*. http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/100222/Muga_Market%20Development%20Strategies%20and%20Performance%20of%20Multinational%20Pharmaceutical%20Companies%20in%20Kenya.pdf?sequence=1 Date of access: 24 Apr. 2020.
- Sannegadu, R. 2020. *An internationalisation strategy for medium-sized textile manufacturers in a small island developing state*. Potchefstroom: North-West University. (Thesis-PhD).
-

-
- Santanna, M., Valle, R. & Galan, J. 2017. Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *Business Research Quarterly*, 20(3):206-211.
- Santarelli, E. & Tran, H.T. 2016. Diversification strategies and firm performance in Vietnam. *Economics of Transition*, 24(1):31-68.
- SARIE. 2017. Uiteindelijk! Bobby deel goeie nuus. *Sarie*, 24 Nov.
<https://www.netwerk24.com/sarie/Bekendes/Het-Jy-Gehoor/uiteindelijk-bobby-deel-goeie-nuus-20171124> Datum van gebruik: 11 Jan. 2021.
- Sarstedt, M. & Mooi, E. 2019. *A concise guide to market research: the process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. 3rd ed. Heidelberg: Springer.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. *Research methods for business students*. 8th ed. London: Pearson.
- Schindler, P.S. 2019. *Business research methods*. 13th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schippers, M.C., Morisano, D., Locke, E.A., Scheepers, A.W., Latham, G.P. & De Jong, E.M. 2020. Writing about personal goals and plans regardless of goal type boosts academic performance. *Contemporary Educational Psychology*, 60(1):1-10.
- Schommer, M., Richter, A. & Karna, A. 2019. Does the diversification firm performance relationship change over time? A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 56(1):91-133.
- Schriber, S. & Lowstedt, J. 2015. Tangible resources and the development of organisational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1):54-68.
- Schwartz, B.M., Wilson, J.H., & Goff, D.M. 2019. *An easy guide to research design and SPSS*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Scott, J. 2014. *Putting business capabilities to work*. <https://www.omg.org/news/member-news/OMG-Putting-Cap-To-Work.pdf> Date of access: 12 Apr. 2020.
- Senko, C. & Dawson, B. 2017. Performance-approach goal effects depend on how they are defined: Meta-analytic evidence from multiple educational outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 109(1):574-598.
- Sereeco, W., Maseko, I. & Booyesen, K. 2020. *Dynamics of Entrepreneurship*. 2nd ed. Cape Town: Juta.

-
- Shah, A.S.Z. & Ahmad, M. 2019. Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, 29(5):551-572.
- Shahri, H.M. & Sarvestani, N.M. 2020. Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2):241-253.
- Sharma, M.K. & Singh, K. 2015. Impact of changing socio-economic environment on business in India. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(4):21-28.
- Siani, T. 2020. *Why is reputation management so important in a business.*
<https://www.business2community.com/branding/why-is-reputation-management-so-important-in-a-business-02346658> Date of access: 19 Jul. 2021.
- Sibinga, C.T.S. 2018. *Ensuring research integrity and the ethical management of data.* Hershey, PA: IGI Global.
- Sieberhagen-Grey, C. 2019. Corlea maak eindelijk hart oop oor dáái omstrede foto. *Huisgenoot*, 7 Mar. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Nuus/corlea-maak-eindelijk-hart-oop-oor-daai-omstrede-foto-20190307> Datum van gebruik: 5 Des. 2020.
- Siebert, R. 2015. Entering new markets in the presence of competition: price discrimination versus cannibalization. *Journal of Economics and Management Strategy*, 24(2):369-389.
- Sigurdardottir, M.S. & Candi, M. 2019. Growth strategies in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 28(4):477-485.
- Sinitsyn, M. 2020. Evaluating horizontal mergers in the presence of price promotions. *Quantitative Marketing and Economics*, 18(1):39-60.
- Slabbert, M. 2019. *KYK VIDEO: En die hoofborg van Afrikaans is Groot 2019 is...*
<https://solidariteit.co.za/en-die-hoofborg-van-afrikaans-is-groot-2019-is/> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Smale, T. 2017. *5 Strategies for how to let customers trust your brand.*
<https://www.entrepreneur.com/article/289167> Date of access: 10 Jun. 2020.
- Smith, B. 2018. Generalizability in qualitative research: misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Journal in Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1):137-149.
-

-
- Speights, K. 2017. *What percentage of businesses fail in their first year?*
<https://www.fool.com/careers/2017/05/03/what-percentage-of-businesses-fail-in-their-first.aspx>
Date of access: 24 Mar. 2020.
- Srivastava, S. & D'Souza, D. 2021. Measuring strategic thinking in organisations. *Journal of Managerial Issues*, 33(1):90-111.
- Stack, E. 2017. *Economic and management research*. Cape Town: Oxford.
- Stadler, H. 2021. Fluit-fluit, Musica se deuntjie is uit. *Netwerk24*, 28 Jan.
<https://www.netwerk24.com/Sake/Maatskappye/fluit-fluit-musica-se-deuntjie-is-uit-20210128>
Datum van gebruik: 27 Feb. 2021.
- Stassen, M. 2020. *The youth in Africa are ready to jump the digital divide, they just need to have access and the right price point.* <https://www.musicbusinessworldwide.com/david-alexander-sheer-the-youth-in-africa-are-ready-to-jump-the-digital-divide-they-just-need-to-have-access-and-the-right-price-point/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Statista. 2021. *Share of music streaming subscribers worldwide in 2019, by company.*
<https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/> Date of access: 7 Jan. 2021.
- Sterling, H.K. & Selesnick, H.L. 2017. *Twenty-five examples of organisational grand strategies.*
<http://www.sterlingselesnick.com/Downloads/Twenty%20Five%20Examples%20of%20Organizational%20Grand%20Strategies.pdf> Date of access: 24 Apr. 2020.
- Steingroever, H., Jepma, M., Lee, M.D., Jansen, B.R.J. & Huizenga, H.M. 2019. Detecting strategies in developmental psychology. *Computational Brain & Behaviour*, 2(1):128-140.
- Stofberg, R. 2018. *Anton Goosen se bydrae tot die Afrikaanse luisterliedjie*. Stellenbosch: Stellenbosch University. (Verhandeling – Meesters.)
- Stone, J. 2021. *The state of the music industry in 2020.* <https://www.toptal.com/finance/market-research-analysts/state-of-music-industry> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Stone-Romero, E.F. & Rosopa, P.J. 2020. *Research methods in human resource management: toward valid research-based inferences*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Strydom, B. 2016. Applying strategic management in local economic development: a challenge for municipalities in South Africa. *Journal of Public Administration*, 51(1):73-84.

Suleman, F.M., Rashidirad, M. & Suleman, S.F. 2019. The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: a case study approach. *Strategic Change*, 28(3):167-176.

Surono, S., Suryanto, T. & Anggraini, E. 2020. Comparing cost leadership strategy with differentiation strategy towards firm performance on Jakarta Islamic index. *Journal: The Winners*, 21(1):35-41.

Suttle, R. 2019. *Growth strategies in business*. <https://smallbusiness.chron.com/growth-strategies-business-4510.html> Date of access: 24 Apr. 2020.

Swift, L. 2020. *What is the purpose of a record label?*
<https://www.recordingconnection.com/blog/2020/05/18/what-is-the-purpose-of-a-record-label/>
Date of access: 26 Mar. 2021.

Taha, T.M.A.M., 2018. *Competitive analysis of the global oil and gas industry using Porters Five Forces Model*. Paper delivered at the 7th annual conference of Economic Forum of Entrepreneurship & International business, Cambridge.
https://www.researchgate.net/profile/Tarig-Malik/publication/332632145_Competitive_Analysis_of_the_Global_Oil_and_Gas_Industry_using_Porters_Five_Forces_Model/links/5cc1639692851c8d220303b6/Competitive-Analysis-of-the-Global-Oil-and-Gas-Industry-using-Porters-Five-Forces-Model.pdf Date of access: 16 Apr. 2020.

Tang, V. 2018. *Sloppy goals and objectives: Lethal to strategy implementation*.
<http://cepe.mit.edu/wp-content/uploads/2018/10/SloppyGoalsAndObjectives.pdf> Date of access: 9 Aug. 2020.

Tao, Y., Xu, G. & Liu, H. 2020. Compensation gap, retrenchment strategy and organizational turnaround: a configurational perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5):925-939.

Teece, D.J. 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1):40-49.

Terblanche, M. 2017. *The South African music industry*.
<http://typewriterintl.com/2017/06/02/south-african-music-industry/> Date of access: 14 Nov. 2020.

Thompson, D. 2021. *New year, new playlist: How 2021 has changed our music listening habits*.
<https://www.intheknow.com/post/2021-music-trends-spotify-playlist/> Date of access: 26 Mar. 2021.

Thompson, J.L. 2020. *Strategic management: Awareness and change*. 9th ed. Andover: Cengage.

Tichborne, R. 2019. *How to succeed in the music industry with no talent at all*.

<https://www.millhillmusiccomplex.co.uk/how-to-succeed-in-the-music-industry-with-no-talent-at-all-chapter-1-taster/> Date of access: 17 Apr. 2020.

Thompson, T. 2017. *African music store plays its last song*.

<https://www.capetowner.co.za/news/african-music-store-plays-its-last-song-8296800> Date of access: 30 Aug. 2020.

Tighe, S. 2019. *Rethinking strategy: how to anticipate the future, slow down change, and improve decision making*. Milton: Wiley.

Tjemkes, B. & Mihalache, O. 2021. *Transformative strategies: strategic thinking in the age of globalization, disruption, collaboration and responsibility*. Abingdon: Routledge.

Todorov, K. & Akbar, Y.H. 2019. *Strategic management in emerging markets: aligning business and corporate strategy*. Bingley, UK: Emerald Publishing.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Kuss, A. 2018. *Strategic marketing: market-oriented corporate and business unit planning*. Wiesbaden: Springer.

Totten, M.K. & Knecht, P.R. 2017. Improved joint venture performance through enhanced governance. *Trustee*, 70(10):39-42.

Tracy, S.J. 2020. *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. 2nd ed. Los Angeles: Wiley Blackwell.

Tunncliffe, V., Metaxas, A., Le, J., Ramirez-Llodra, E. & Levin, L.A. 2020. Strategic environmental goals and objectives: setting the basis for environmental regulation of deep seabed mining. *Marine Policy*, 114(1):1-10.

Tutelman, P.R. & Webster, F. 2020. Qualitative research and pain: current controversies and future directions. *Canadian Journal of Pain*, 4(3):1-5.

Van Basten, A. 2018. *Sukses – Afrikaanse produkreeks*.

<https://afrikaans.com/2018/05/03/sukses-afrikaanse-produkreeks/> Datum van gebruik: 8 Des. 2020.

-
- Van der Merwe, S.D. 2019. *Plate en politiek: populêre Afrikaanse musiek en die samelewing*. Kaapstad: African Sun Media.
- Van Deventer, R. 2018. *Verskilmakers in die Afrikaanse vermaakbedryf*.
<http://afrikaans.com/2018/12/06/verskilmakers-in-die-afrikaanse-vermaakbedryf/> Datum van gebruik: 26 Mar. 2021.
- Van Manen, M. 2017. But is it phenomenology? *Qualitative Health Research*, 27(6):775-779.
- Van Niekerk, M. 2015. Die A tot Z van musiekstroming. *Netwerk24*, 25 Okt.
<https://www.netwerk24.com/Sake/Ikt/Die-A-tot-Z-van-musiekstroming-20151023> Datum van gebruik: 30 Aug. 2020.
- Van Zyl, P. 2020. Elvis Blue nou eienaar van sy eie padstal – hy tap self die bier. *Huisgenoot*, 30 Des. <https://www.netwerk24.com/huisgenoot/Bekendes/elvis-blue-nou-eienaar-van-sy-eie-padstal-hy-tap-self-die-bier-20201230> Datum van gebruik: 11 Jan. 2021.
- Van Zyl, S. 2020. *Formules is die suksesgeheim van sy trefferliedjies*.
<https://www.afrikanergeskiedenis.co.za/?p=18199> Datum van gebruik: 7 Des. 2020.
- Varadarajan, R. 2015. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *Academy of Marketing Science Review*, 5(3):78–90.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S. & Young, T. 2018. Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: Systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(148):1-18.
- Velasco, G. & Montoya, M.A. 2020. Build for fame, buy for fortune and borrow for friends: growth strategies and SMEs' performance in Mexico. *Journal of Global Business & Technology*, 16(2):48-70.
- Vezi, N. 2020. Off the beaten track: Independent artists the new norm in SA music industry. *The South African*, 16 Jul. <https://www.thesouthafrican.com/lifestyle/entertainment/independent-musicians-south-africa-dj-black-coffee/> Date of access: 26 Mar. 2021.
- Villena, V.H. & Gioia, D.A. 2020. A more sustainable supply chain. *Harvard Business Review*, 98(2):84-93.
- Vithal, R. & Jansen, J.D. 2019. *Designing your first research proposal: a manual for beginning researchers*. 2nd ed. Cape Town: Juta.

Voogt, B. 2018. *Understanding the music industry: artist managers and booking agents – what they do and why you need them*. <https://heroic.academy/understanding-music-industry-artist-managers-booking-agents/> Date of access: 05 Apr. 2020.

Wang, A.X., Millman, E. & Ingham, T. 2020. Where the music business is going in 2020. *RollingStone*, 13 Jan. <https://www.rollingstone.com/pro/features/music-business-stories-to-watch-2020-928849/> Date of access: 26 Mar. 2021

Ward, J. & Shortt, H. 2020. *Using arts-based research methods: creative approaches for researching business, organisation and humanities*. Cham: Palgrave Macmillan.

Weil, L. 2018. *An artist's guide to financial planning*. <https://thecreativeindependent.com/guides/an-artists-guide-to-financial-planning/> Date of access: 22 Mar. 2020.

Wertz, J. 2019. *Why marketing your product is more important than the product itself*. <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2019/05/01/why-marketing-your-product-is-more-important-than-the-product-itself/#4ef3710c21a1> Date of access: 20 Mar. 2020.

Wikstrom, P. 2020. *The music industry in an age of digital distribution*. <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-music-industry-in-an-age-of-digital-distribution/> Date of access: 24 Mar. 2020.

Wilburn, K.M. & Wilburn, H.R. 2018. The impact of technology on business and society. *Global Journal of Business Research*, 12(1):23-39.

Williams, M. & Moser, T. 2019. The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1):45-55.

Wilson, A. 2019. *Marketing research: Delivering customer insight*. 4th ed. London: Red Globe Press.

Windle, G., Gregory, S., Griffiths, T.H., Newman, A., O'Brien, D. & Goudling, A. 2018. Exploring the theoretical foundations of visual art programmes for people living with dementia. *Dementia*, 17(6):702-727.

Xie, Z., Wang, J. & Miao, L. 2021. Big data and emerging market firms' innovation in an open economy: The diversification strategy perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(1):1-14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121091>

-
- Yang, C. 2017. *Could vertical integration increase innovation?*
https://economics.yale.edu/sites/default/files/vi_smartphone_03_2017_4.pdf Date of access: 23 May 2020.
- Ye, Z., Hassan, A., Talib, H. & He, J. 2018. Analyzing the differentiation strategies of big companies competing with each other. *Strategic Management*, 23(3):25-37.
- Young, D.S. & Casey, E.A. 2019. Examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research*, 43(1):53-58.
- Young, M.L. 2017. Developing strategic thinking. *Australian Army Journal*, 13(2):5-22.
- Zaichenko, M.Y. 2020. *Diversification strategy as a tool of enterprise development in modern market conditions*. http://confcontact.com/2020-ekonomika-i-menedzhment/EIM_2020_tom2.pdf#page=26 Date of access: 27 Dec. 2020.
- Zakiyyah, A.M. & Fadah, I. 2020. Product sales increase strategy through product diversification and market penetration. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2):4180-4184.
- Zimmerman, S. & Bell, J. 2015. *The sustainability mindset*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

BYLAAG A: ONDERHOUDSGIDS

ONDERHOUDSGIDS

INLEIDING

Bedank deelnemer vir sy/haar bereidwilligheid om deel te neem aan die studie. Verduidelik weer kortliks wat die doel van die studie is: Om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek.

Stel die deelnemer in kennis dat die persoonlike onderhoud opgeneem gaan word met die bandopnemer. Meld dat opnames veilig gestoor sal word en streng vertroulik hanteer sal word.

Gee 'n kort oorsig van die temas waarop die onderhoud gaan fokus: visie, missie, interne omgewingsingesteldheid, eksterne omgewingsingesteldheid en alternatiewe strategieë.

Tema 1: Die ontwikkeling van 'n visie

1. Jy is tans in die musiekindustrie. Hoekom?
2. Het jy enige ander beroep oorweeg as sanger?
3. In kort, wat sou jy sê is jou visie?

Tema 2: Die ontwikkeling van 'n missie

4. As sanger verkoop jy 'n produk aan 'n mark. Wat sou jy sê is jou produk?
5. Sou jy sê die musiek wat jy sing is musiek waarvan jy hou of is dit musiek wat die mark wil hoor?
6. Hoe gaan jy te werk om marknavorsing te doen? (hoe weet jy wanneer die tyd reg is vir 'n nuwe album / Hoe bepaal jy wie jou teikenmark is? / Hoe kry jy terugvoer vanaf die publiek?)
7. Dink jy dat sangers se albums in die Afrikaanse musiekindustrie 'n leeftyd het?
8. Wat sien jy as groei in die musiekbedryf?
9. Wat doen jy tans om te verseker dat jy groei in die Afrikaanse musiekindustrie?
10. Wat sou jy sê is jou grootste bron van inkomste?

Tema 3: Interne omgewingsingesteldheid

11. Wie het die sê in die vestiging van 'n sanger se handelsmerk?
12. Wat dink jy is die eerste ding wat in iemand se kop opkom as hulle jou naam hoor?
13. Kan jy 'n musiekinstrument bespeel?
14. Werk jy tans saam met 'n goeie bestuurspan aan jou loopbaan?
15. Het jy al voorheen sangopleiding ontvang?

16. Dink jy, jy het die vermoë om jousef te bemark in die industrie?
17. Hoe lank is jy al in die Afrikaanse musiekindustrie?
18. Beskou jy die duur van jou loopbaan tot dusver as 'n sterkpunt vir jousef?

Tema 4: Eksterne omgewingsingesteldheid

19. Dink jy die huidige ekonomiese klimaat van SA het 'n positiewe of negatiewe invloed op jou sukses? Hoekom?
20. Sou jy sê dit is moeilik of maklik vir nuwe sangers om die industrie te betree?
21. Watter raad sou jy graag wou hê toe jy die industrie betree het?

Tema 5: Die ontwikkeling van generiese en alternatiewe strategieë

22. Doen jy enige musiekverwante projekte saam met ander sangers in die industrie?
23. Ontwikkel jy gereeld nuwe produkte buiten jou musiekprodukte?
24. Tree jy slegs in sekere gebiede in Suid-Afrika op of ook internasionaal?
25. Is jy net 'n sanger of het jy ook 'n ander beroep wat soortgelyk is aan jou musiekloopbaan?
26. Is jy net 'n sanger of het jy ook 'n ander beroep wat nie soortgelyk is aan jou musiekloopbaan nie?

AFSLUITING

Vra vir die deelnemer of hy/sy enige iets wil byvoeg wat verband hou met die fokus van die studie.

Bedank weereens die deelnemer vir sy/haar tyd en bereidwilligheid om deel te neem aan die studie.

BYLAAG B: KODEBOEK

Volg asseblief die onderstaande skakel om toegang te verkry tot die kodeboek.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1iERrYQs_6K1QPUQR0D_48KbD3hr8RxMo/edit?usp=sharing&oid=104626451685449175299&rtpof=true&sd=true

BYLAAG C: TRANSKRIPSIES

Volg asseblief die onderstaande skakel om toegang te verkry tot die volledige transkripsies van die onderhoude.

https://drive.google.com/file/d/1GhZ0ZpySrO7FhDVFu6_eO6EOsOwYOWrC/view?usp=sharing

BYLAAG D: UITNODIGINGSBRIEF



Mnr. Johan Gouws
Junior Lektor
Noordwes-Universiteit
Potchefstroom
Tel: 018 285 2315
Web: www.nwu.ac.za

Geagte (NAAM VAN DEELNEMER)

1 Januarie 2019

SPESIALE VERSOEK OM DEEL TE NEEM AAN 'n NAVORSINGSTUDIE WAT FOKUS OP DIE STRATEGIESE BESTUURSINGESTELDHEID VAN SANGERS IN DIE AFRIKAANSE MUSIEKINDUSTRIE

Op grond van die jarelange rol wat u speel in die Afrikaanse musiekindustrie word u spesiaal uitgenooi om deel te neem aan 'n persoonlike onderhoud wat nie meer as 60 minute van u tyd sal neem nie. Die studie word uitgevoer deur Mnr. Johan Gouws, 'n MCom Ondernemingsbestuurstudent verbonde aan die Noordwes-Universiteit.

Die doel van die studie

Die oorhoofse doel van die studie is om die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie te ondersoek. Ten einde hierdie oorhoofse doel te bereik, sal sangers se strategiese bestuursingesteldheid evalueer word en spesifieke strategieë wat deur sangers geïmplementeer word, uitgelig word. Hierdie inligting sal dan gebruik word om spesifieke riglyne te verskaf om sangers se volhoubaarheid en groei in die Afrikaanse musiekindustrie te bevorder.

Vertroulikheid en Anonimiteit

Aangesien die deelnemers in hierdie studie prominente Afrikaanse sangers is, sal die identiteit van elke deelnemer nie bekend gemaak word nie. Die resultate wat verkry word, sal slegs gebruik word om meer in-diepte inligting te verkry om die doel van die studie te bereik. Die finale resultate van die studie sal beskikbaar gestel word aan deelnemers indien versoek.

Deelname

Alhoewel u deelname in hierdie studie hoog op prys gestel sal word, is u vry om op enige tydstip te onttrek sonder om enige rede daarvoor te verskaf. U deelname in hierdie studie sal 'n waardevolle bydrae lewer nie net alleenlik tot die groei en ontwikkeling van die Afrikaanse musiekindustrie in sy geheel nie, maar ook tot die langtermyn groei, oorlewing en volhoubaarheid van Afrikaanse sangers.

Indien u beskikbaar en bereid is om deel te neem aan die studie, word u versoek om my te kontak per e-pos of telefoon aangaande u beskikbaarheid tussen 1 Jan. 2019 en 31 Des. 2019. U sal bevestiging ontvang van die reëlings omtrent die persoonlike onderhoud. Indien 'n persoonlike onderhoud nie vir u uitvoerbaar is nie, kan alternatiewe opsies bespreek word (Google Meet, Skype, Zoom).

Ek bedank u vir u bereidwilligheid om aan hierdie studie deel te neem. Vir enige verdere navrae is u meer as welkom om my direk te skakel.

Die uwe,

Johan Gouws
Meesterstudent
Kantoor: 018 285 2315
E-pos: 24970190@nwu.ac.za

Prof. Alfred Henrico
Studiepromotor
Kantoor: 018 299 1463
E-pos: alfred.henrico@nwu.ac.za

BYLAAG E: VERKLARINGS DEUR DATA VERIFIEERDERS



Dr Roland Goldberg

Dr RH Goldberg
Senior Lecturer
North-West University
Potchefstroom
South Africa

Mr Johan Gouws
Junior Lecturer
North-West University
Potchefstroom
South Africa

01 October 2021

To Whom It May Concern:

PEER REVIEW OF JOHAN GOUWS'S QUALITATIVE DATA ANALYSIS

This letter verifies that I, Roland Goldberg (Senior Lecturer in Marketing at the North-West University; Staff No. 20770626) meticulously reviewed the qualitative analysis of the transcribed data of Mr Gouws's dissertation entitled "*Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie*". Moreover, I reviewed Mr Gouws's use of the Morse and Field approach towards analysing qualitative data. Conclusively, this letter confirms that Mr Gouws rigorously analysed the data and verifies that the themes identified reflect both confirmability and dependability.

Yours faithfully

Dr RH Goldberg

066 207 7201

GOLD33BERG@GMAIL.COM

018 285 2207



NORTH-WEST UNIVERSITY
YUNIBESITI YA BOKONE-BOPHIRIMA
NOORDWES-UNIVERSITEIT

Private Bag X6001, Potchefstroom
South Africa 2520

Tel: 018 299-1111/2222
Web: <http://www.nwu.ac.za>

Mr Johan Gouws
Junior Lecturer
North-West University
Potchefstroom
South Africa

23 November 2021

Mr Johan Gouws

Peer review of the qualitative data analysis of the study of Mr Johan Gouws

With this letter I, Mark Rathbone (Associate Professor in Business Ethics at the North-West University; Staff No. 23309296), confirm that I reviewed the qualitative analysis of the transcribed data of Mr Gouws's dissertation, *Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie*. Additionally, I reviewed Mr Gouws's use of the Morse and Field approach towards analysing qualitative data. This letter confirms that Mr Gouws rigorously analysed the data and verifies that the themes identified reflect both confirmability and dependability.

Kind regards,

Mark
Rathbone

Digitally signed by Mark Rathbone
DN: cn=Mark Rathbone, o=North-
West University, ou=Business
management,
email=mark.rathbone@nwu.ac.za,
c=ZA
Date: 2021.11.23 08:08:34 +02'00'

Prof Mark Rathbone

BYLAAG F: ETIESE KLARING



Private Bag X6001, Potchefstroom,
South Africa, 2520

Tel: (018) 299-4900
Faks: (018) 299-4910
Web: <http://www.nwu.ac.za>

Research Ethics Regulatory Committee

Tel: +27 18 299 4849
Email: Ethics@nwu.ac.za

ETHICAL CLEARANCE LETTER OF STUDY

Based on the conditional approval by the **Economic and Management Sciences Research Ethics Committee (EMS-REC)** on **31/05/2018** after being reviewed at the meeting held on **18/05/2018**, the North-West University Research Ethics Regulatory Committee (NWU-RERC) hereby **approves** your project as indicated below. This implies that the NWU-RERC grants its permission that, provided the special conditions specified below are met and pending any other authorisation that may be necessary, the project may be initiated, using the ethics number below.

Project title: The strategic management capabilities of artists in the Afrikaans music industry.																																											
Project Leader/Supervisor: Prof A Henrico																																											
Student: J Gouws																																											
Ethics number: <table border="1"><tr><td>N</td><td>W</td><td>U</td><td>-</td><td>0</td><td>0</td><td>3</td><td>0</td><td>6</td><td>-</td><td>1</td><td>8</td><td>-</td><td>S</td><td>4</td></tr><tr><td colspan="3">Institution</td><td colspan="4">Project Number</td><td colspan="2">Year</td><td colspan="4">Status</td></tr><tr><td colspan="15"><small>Status: S = Submission; R = Re-Submission; P = Provisional Authorisation; A = Authorisation</small></td></tr></table>	N	W	U	-	0	0	3	0	6	-	1	8	-	S	4	Institution			Project Number				Year		Status				<small>Status: S = Submission; R = Re-Submission; P = Provisional Authorisation; A = Authorisation</small>														
N	W	U	-	0	0	3	0	6	-	1	8	-	S	4																													
Institution			Project Number				Year		Status																																		
<small>Status: S = Submission; R = Re-Submission; P = Provisional Authorisation; A = Authorisation</small>																																											
Application Type:																																											
Commencement date: 2018-05-18	Expiry date: 2021-05-17	Risk: <table border="1"><tr><td>Low risk</td></tr></table>	Low risk																																								
Low risk																																											

Special conditions of the approval (if applicable):

- The final questionnaire has to be served at the Ethics Committee again.

General conditions:

While this ethics approval is subject to all declarations, undertakings and agreements incorporated and signed in the application form, please note the following:

- The project leader (principle investigator) must report in the prescribed format to the NWU-RERC via EMS-REC:
 - annually (or as otherwise requested) on the progress of the project, and upon completion of the project
 - without any delay in case of any adverse event (or any matter that interrupts sound ethical principles) during the course of the project.
 - Annually a number of projects may be randomly selected for an external audit.
- The approval applies strictly to the protocol as stipulated in the application form. Would any changes to the protocol be deemed necessary during the course of the project, the project leader must apply for approval of these changes at the EMS-REC. Would there be deviated from the project protocol without the necessary approval of such changes, the ethics approval is immediately and automatically forfeited.
- The date of approval indicates the first date that the project may be started. Would the project have to continue after the expiry date, a new application must be made to the NWU-RERC via EMS-REC and new approval received before or on the expiry date.
- In the interest of ethical responsibility the NWU-RERC and EMS-REC retains the right to:
 - request access to any information or data at any time during the course or after completion of the project;
 - to ask further questions, seek additional information, require further modification or monitor the conduct of your research or the informed consent process.
 - withdraw or postpone approval if:
 - any unethical principles or practices of the project are revealed or suspected,
 - it becomes apparent that any relevant information was withheld from the EMS-REC or that information has been false or misrepresented,
 - the required annual report and reporting of adverse events was not done timely and accurately,
 - new institutional rules, national legislation or international conventions deem it necessary.

The RERC would like to remain at your service as scientist and researcher, and wishes you well with your project. Please do not hesitate to contact the RERC or EMS-REC for any further enquiries or requests for assistance.

Yours sincerely

Prof Bennie Linde

Chair NWU Economic and Management Sciences Research Ethics Committee

BYLAAG G: VERKLARING DEUR TEGNIESE VERSORGER

LEON DU PREEZ
TECHNICAL EDITING

Leon du Preez
Lecturer
North-West University
Potchefstroom
2531

19 November 2021

To whom it may concern:

DECLARATION OF TECHNICAL EDITING

This letter verifies that I, Leon du Preez, did the technical editing of Mr J Gouws's dissertation entitled: "*Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie*" for the degree Master of Commerce in Business Management at the North-West University. The document has been edited (formatted) in accordance with the technical requirements of the North-West University as set out in the Manual for Higher Degrees Studies and Referencing Guide (NWU Harvard 2020). Notwithstanding, the editor's revisions are recommendations and as such the implementation thereof remains the responsibility of the author. Therefore, the editor will not be responsible for any changes made after the date of issue.

Sincerely,



Mr Leon du Preez

BYLAAG H: VERKLARING DEUR TEKSVERSORGER

Hierdie sertifikaat verklaar dat die verhandeling getiteld

Die strategiese bestuursingesteldheid van sangers in die Afrikaanse musiekindustrie

deur Johan Gouws,
geredigeer is deur:

Ann-Lize Grewar

BA in Taal- en Literatuurstudies

BA Hons in Vertaalkunde

SAVI-lidmaatskapnommer: 1002647

SAVI-akkreditasie: APSTolk Afr-Eng

Voorsitter van SAVI Vryskuttersbelangegroep

Professional Editor's Guild lidmaatskapnommer BOS008

Taaldirekteur by *BGS Language Matters and Media Services PTY(Ltd)*

annlizeboshoff@gmail.com / 072 758 5797



Geteken op 29/10/2021

Ann-Lize Grewar
Language Practitioner
B.A. Language and Literature Studies
B.A. Hons. Translation Studies

Contact us:
info@languagematters.co.za
www.languagematters.co.za



Ann-Lize Grewar
Taalpraktisyn
B.A. Taal- en Literatuurstudies
B.A. Hons. Vertaalkunde

Kontak ons:
info@languagematters.co.za
www.languagematters.co.za

Vrywaring: Die redakteur kan geen verantwoordelikheid aanvaar vir enige veranderinge wat gemaak is na die datum op hierdie sertifikaat nie. Dit bly die kliënt se verantwoordelikheid om alle redelike veranderinge en/of aanbevelings deur die redakteur te inkorporeer. Die redakteur kan slegs verantwoordelikheid aanvaar vir kwaliteit werk binne redelike versoek met betrekking tot tydelike inhandiging van die manuskrip deur die kliënt, d.w.s. ten minste vyf (5) werksdae vir 'n manuskrip van 80 bladsy lank.

Datum van ontvangs: 05/10/2021

Datum van aflewering: 29/10/2021