



# 'n Onderzoek na die invloed van entrepreneuriese oriëntering op die sukses van selfsorg-vakansie-oorde

**DP Theron**

 **orcid.org 0000-0001-7565-463X**

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming vir die graad  
*Magister* in *Bedryfsadministrasie* aan die Noordwes-  
Universiteit

Studieleier: Prof SP van der Merwe

Gradeplegtigheid Mei 2018

Studentenommer: 10530002

## ABSTRAK

Selfsorg vakansie-oorde is 'n baie sterk gevestigde aanbod in die gasvryheidsbedryf van Suid-Afrika. Dit is egter 'n hoogs kompeterende mark in Suid-Afrika met 'n wye verskeidenheid van oorde en fasiliteite wat in die mark aangebied word. Daarom is dit van uiterse belang dat selfsorg-oorde kompetend bly in hierdie uiters mededingend mark. Selfsorg-oorde behoort bewus te wees van die voordele wat 'n entrepreneuriese oriëntasie kan meebring ten einde 'n kompeterende voordeel te bewerkstellig vir die betrokke oord.

Entrepreneurskap word wyd erken as 'n hulpmiddel om ondernemings in staat te stel om 'n kompeterende voordeel bo hul mededingers te verkry. 'n Entrepreneuriese oriëntasie in selfsorg-oorde kan waarskynlik lei tot innoverende idees, kreatiewe ontwikkeling van prosesse en die skep van 'n verhoogde aptyt vir bestuurbare risiko's. Korporatiewe entrepreneurskap, algemeen bekend as intrapreneurskap, te midde van bestuurspanne van selfsorg-oorde is uiters belangrik vir die implementering van 'n entrepreneuriese oriëntasie. Entrepreneuriese oriëntasie word gekenmerk deur die konstrakte van innovering, outonomieit, risikoneming, pro-aktiwiteit en kompeterende aggressiwiteit.

Die primêre doel van hierdie studie was om die vlak van entrepreneuriese oriëntasie by selfsorg-oorde vas te stel, en die effek wat die aanwesigheid van entrepreneurskap in selfsorg-oorde het op die suksesfaktore van die betrokke oorde. Die identifisering van suksesfaktore vir selfsorg-oorde was ook op die agenda en is gedoen met die hulp van huidige selfsorg-oord bestuurders sowel as literatuurstudie oor suksesfaktore van gasvryheidsinstellings.

'n Omvattende literatuurstudie is ook gedoen oor entrepreneurskap, intrapreneurskap en entrepreneuriese oriëntasie, gevolg deur literatuurstudie oor toerisme in Suid-Afrika in die algemeen en suksesfaktore in besonder. Na die literatuurstudie het 'n empiriese studie gevolg met behulp van 'n vraelys. Die vraelys het die neiging tot die vyf entrepreneuriese dimensies in die gekose selfsorg-oorde getoets. Daarna is die verwantskap vasgestel tussen die vyf entrepreneuriese konstrakte en die geïdentifiseerde suksesfaktore van selfsorg-oorde.

'n Gevolgtrekking kon gemaak word vanuit die ontleding van die ingewonne data. Dit is duidelik dat die teenwoordigheid van 'n entrepreneuriese oriëntasie by selfsorg-

oorde sterk gevestig is, hoewel die verwantskap met die geïdentifiseerde suksesfaktore óf laag is óf nie met sekerheid vasgestel kon word nie. Die doel van die studie is dus suksesvol bereik deurdat die vlak van teenwoordigheid van entrepreneurskap by selfsorg-oorde vasgestel kon word.

Vanuit die bevindinge van hierdie studie kon verskeie aanbevelings aan selfsorg-oorde gemaak word oor die vertroeteling en bevordering van entrepreneuriese oriëntasie by die betrokke oord, ten einde selfsorg-oorde in staat te stel om hulself met 'n kompeterende voordeel te posisioneer.

**Sleutelwoorde:** entrepreneurskap, intrapreneurskap, korporatiewe entrepreneurskap, entrepreneuriese oriëntasie, selfsorg-oorde.

## **ABSTRACT**

Self-catering holiday resorts are not a new concept in the South African hospitality industry. It is though a market that does business in a very competitive environment with resorts and facilities in abundance in South Africa. It is therefore imperative that self-catering resorts stay competitive in a well contested market. Resorts should be aware of the advantages an entrepreneurial orientation can provide, in their strive for a competitive advantage.

Entrepreneurship is widely acknowledged as a fundamental tool to assist organisations in their development of a competitive edge over their rivals. An entrepreneurial orientation within self-catering resorts can most probably lead to innovative ideas, creative development of processes and the creation of an appetite for managed risks. Corporate entrepreneurship, or as commonly known, intrapreneurship among management teams of self-catering resorts is critical for the implementation of an entrepreneurial orientation. Entrepreneurial orientation is marked by dimensions such as innovativeness, autonomy, risk-taking, proactiveness and competitive aggressiveness.

The primary objective of this study was to determine the level of entrepreneurial orientation of self-catering resorts and the effect of the presence of entrepreneurship on the success of these resorts. The identification of success factors within self-catering resorts were also on the agenda and was done with the help of several current resort managers in conjunction with literature on the success of hospitality institutions.

A comprehensive literature study was also conducted about entrepreneurship, intrapreneurship and an entrepreneurial orientation, followed by literature study pertaining tourism in South Africa in general and success factors in particular. After the literature study, an empirical study was conducted by means of a questionnaire. This questionnaire tested the inclination of the five entrepreneurial dimensions within the selected self-catering resorts. Then relationships were determined between the five entrepreneurial constructs and the identified success factors for self-catering resorts.

Analysis of data was done, and upon these analysis a conclusion could be made. It is clear that entrepreneurial orientation is present at self-catering resorts, though the relationship with the success factors is either low or could not be established with certainty. The aim of the study was therefore being reached in the sense that the presence of entrepreneurship at self-catering resorts could be measured.

Based on the findings of this study, several recommendations could be made to self-catering resorts in nurturing and fostering entrepreneurial orientations at holiday resorts, which could lead them to positioning themselves with a competitive edge.

**Keywords:** entrepreneurship, intrapreneurship, corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation, self-catering resorts

ERKENNING

# Soli Deo Gloria

# INHOUDSOPGAWE

## HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	Inleiding.....	1
1.2	Probleemstelling.....	3
1.3	Doelstelling.....	4
1.3.1	Primêre doelstelling.....	5
1.3.2	Sekondêre doelstelling.....	5
1.4	Omvang van die studie.....	5
1.4.1	Studieveld.....	5
1.4.2	Geografiese afbakening.....	6
1.5	Navorsingsmetodologie.....	7
1.5.1	Literatuurstudie.....	7
1.5.2	Empiriese studie.....	8
1.5.2.1	Navorsingsontwerp.....	8
1.5.2.2	Studie populasie.....	8
1.5.2.3	Data insameling.....	10
1.5.2.4	Statistiese analise.....	10
1.6	Beperkinge van die studie.....	10
1.7	Uitleg van die studie.....	11

## HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1	Inleiding.....	13
2.2	Entrepreneurskap: 'n definisie.....	14
2.3	Eienskappe van 'n entrepreneur.....	15
2.4	Intrapreneurskap.....	19
2.5	Korporatiewe entrepreneurskap en entrepreneuriese oriëntasie.....	21

2.5.1	Outonomieit.....	24
2.5.2	Innovering.....	24
2.5.3	Risikoneming.....	26
2.5.4	Pro-aktiwiteit.....	27
2.5.5	Kompeterende aggressiwiteit.....	28
2.6	Vestiging van entrepreneurskap in ondernemings.....	29

### **HOOFSTUK 3: TOERISME IN SUID-AFRIKA**

3.1	Inleiding.....	34
3.2	Behoeftes van toeriste.....	36
3.3	Suksesfaktore.....	37

### **HOOFSTUK 4: RESULTATE EN BESPREKING**

4.1	Inleiding.....	41
4.2	Insameling van data.....	41
4.2.1	Vraelysontwerp.....	41
4.2.1.1	Vraelys rondom korporatiewe entrepreneuriese klimaat.....	42
4.2.1.2	Vraelys rondom suksesfaktore.....	43
4.2.1.3	Demografiese inligting.....	43
4.3	Respons op vraelysopname.....	43
4.4	Resultate en bespreking.....	43
4.4.1	Demografiese inligting.....	43
4.4.1.1	Ouderdomsgroep van respondente.....	43
4.4.1.2	Geslag van respondente.....	44
4.4.1.3	Aantal jare diens in die huidige organisasie.....	44
4.4.1.4	Aantal jare diens in huidige pos.....	45
4.4.1.5	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente.....	45
4.4.2	Statistiek beskrywing.....	46

4.4.3	Betroubaarheid van die meetinstrument.....	47
4.4.4	Korrelasies.....	48
4.4.5	Verwantskap tussen die konstrunkte.....	50
4.5	Samevatting.....	53
<b>HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS</b>		
5.1	Inleiding.....	55
5.2	Gevolgtrekkings.....	55
5.2.1	Demografiese inligting.....	56
5.2.2	Betroubaarheid van die vraelys.....	57
5.2.3	Verwantskap tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes.....	57
5.3	Aanbevelings.....	59
5.4	Bereiking van die doelstellings.....	63
5.5	Voorstel vir verdere navorsing.....	64
5.6	Samevatting.....	65
<b>BRONVERWYSING.....</b>		<b>67</b>
<b>AANHANGSEL A.....</b>		<b>83</b>

## **LYS VAN FIGURE**

Figuur 1.1: Geografiese ligging van selfsorg vakansie-oorde.....	6
Figuur 1.2: Uitleg van die studie.....	11
Figuur 2.1: Teoretiese model .....	23

## LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1:	Ouderdomsgroep van respondente.....	44
Tabel 4.2:	Geslag van respondente.....	44
Tabel 4.3:	Jare diens in organisasie.....	45
Tabel 4.4:	Jare diens in huidige pos.....	45
Tabel 4.5:	Hoogste opvoedkundige kwalifikasie.....	46
Tabel 4.6:	Statistiese waardes van onafhanklike veranderlikes.....	46
Tabel 4.7:	Statistiese waardes van afhanklike veranderlikes.....	47
Tabel 4.8:	Cronbach-alpha koëffisiënt – onafhanklike veranderlikes.....	47
Tabel 4.9:	Cronbach-alpha koëffisiënt – afhanklike veranderlikes.....	48
Tabel 4.10:	Korrelasies.....	49
Tabel 4.11	Impak van onafhanklike veranderlikes op Bestuurspanne.....	50
Tabel 4.12	Impak van onafhanklike veranderlikes op Oord fisieke eienskappe....	51
Tabel 4.13	Impak van onafhanklike veranderlikes op Kontak met gaste en kommunikasie.....	52
Tabel 4.14	Impak van onafhanklike veranderlikes op Klante ervaring.....	53

# HOOFSTUK 1

## AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

### 1.1 Inleiding

Die toerismesektor in Suid-Afrika het die afgelope drie jaar 'n bydrae van 3% tot die Bruto Binnelandse Produk (BBP) in Suid Afrika gelewer (Statistics South Africa, 2016:35). Daarby word ongeveer 711 746 mense in hierdie bedryf in diens geneem (Statistics South Africa, 2016:1). Dit maak van die toerismesektor 'n beduidende rolspeler in die ekonomie in die land, en met verwagte stygende toeristegetalle, kan hierdie sektor 'n al hoe groter rol speel in veral werkverskaffings en armoedeverligting in Suid-Afrika.

Die Nasionale Departement van Toerisme (NDT) het die afgelope aantal jare 'n program in werking gestel, bekend as die "Tourism Buddies", wat ten doel het om werklose jong mense in die sektor van toerisme op te lei en aan hulle die geleentheid te gee om hulself in hierdie sektor te vestig (NDT, 2016:9). Dit bied aan individue die geleentheid om in die toerismebedryf 'n selfstandige en onafhanklike besigheid te vestig.

Die Nasionale Toerisme Sektor Strategie (NTSS) is deur die NDT saamgestel om die bydrae van die toerismesektor tot die BBP van Suid-Afrika te verhoog. Vanuit hierdie strategie vind ons drie doelwitte, naamlik:

- 1 Die bydrae van die binnelandse toerismemark tot die totale toerisme-ekonomie moet verbeter word.
- 2 Daar word sterk klem gelê op die ontwikkeling van werkskeppingsgeleenthede binne die toerismesektor.
- 3 Groepe wat voorheen weens die politieke beleid nie toegang tot die binnelandse toerismemark gehad het nie, moet bekendstelling en blootstelling aan die binnelandse mark kry (NDT, 2011:10).

Die portefeulje komitee vir toerisme het dit duidelik ten doel gestel om ondersoek in te stel na die bedryf van munisipale oorde ten einde die binnelandse toerismemark te stimuleer (NDT, 2016:73).

Binnelandse reise in Suid-Afrika het 28 miljoen bereik in 2014, 25.2 miljoen in 2013 en 25.4 miljoen in 2012 (South African Tourism, 2015:69). Dit blyk hieruit dat die aantal binnelandse reise toeneem en geleentheid bied om reisigers in vakansie-orde te akkommodeer. Die vraag is egter onwillekeurig: "Waarheen reis Suid-Afrikaners in die binneland?"

Die grootste rede waarom Suid-Afrikaners binnelands reis is by verre vir besoeke aan familie en vriende. Van die 28 miljoen binnelandse reise in 2014, was 20.7 miljoen vir doeleindes van besoeke aan familie en vriende. Slegs 2.8 miljoen reise is onderneem na vakansiebestemmings (South African Tourism, 2015:69). Weereens beklemtoon hierdie syfers dat daar uit hoofde van die doelwitte van die NTSS ontwikkelingsmoontlikhede in die aspek van vakansiegangers kan plaasvind, eerder as om bloot net te reis vir besoeke aan familie en vriende. Die aantal nagte wat aan binnelandse reise spandeer is, is ook insiggewend in hierdie verband. Die jaar 2014 het 113.1 miljoen nagte opgelewer tydens binnelandse reise, waarvan 'n skamele 16 miljoen nagte aan vakansie-akkommodasie spandeer is (South African Tourism, 2015:73).

Die redes vir die opsigtelike min spandering aan vakansie-nagte kan wyd beredeneer word, waarvan die ekonomiese klimaat sekerlik een faktor is. Die geleentheid wat moontlik opduik om die aantal nagte by vakansie-akkommodasie te verhoog is egter die fokus wat aandag behoort te geniet. Kan dit wees dat die versnelde ontwikkeling van bekostigbare vakansie-orde, moontlik munisipale oorde, die verlangde verhoging te weeg kan bring?

Dit is verder duidelik uit die toerismeverslag van 2014, dat die grootste hoeveelheid reisigers op binnelandse reise, per minibus of taxi reis. Nagenoeg 52% van binnelandse reise is met hierdie vorm van vervoer onderneem (South African Tourism, 2015:77). Indien munisipale oorde funksioneel 'n bekostigbare eindbestemming bied, kan 'n wesentlike groep Suid-Afrikaners wat nie die luukse van

'n eie motor besit nie, suksesvol as vakansiegangers geakkommodeer word. Dit sou ook beteken dat die munisipale oorde 'n alles-in-een diens moet lewer. Met alles-in-een word bedoel dat akkommodasie, vermaak, inkopies en spysenieringsdienste, wat restaurante kan insluit, op een sentrale punt beskikbaar behoort te wees.

Die res van hierdie hoofstuk gaan gewy word aan die formulering van die navorsingsprobleem of navorsingsvraag. Daarop sal volg die doelstellings van hierdie studie, wat verdeel gaan word in 'n primêre doelstelling en sekondêre doelwitte. Die omvang van hierdie studie word ook in hierdie hoofstuk beskryf, asook die navorsingsmetodologie wat gebruik gaan word. Die hoofstuk sluit dan af met die beperkinge van die studie en 'n grafiese uitleg van die hierdie navorsingstudie.

## **1.2 Probleemstelling**

In die nastreef na die doelwitte van die NDT soos uiteengesit in die NTSS, en met die ondersoek na die bedryf van munisipale oorde deur die portefeulje komitee, is die vraag onwillekeurig oor wat die vernaamste faktor sal wees om hierdie mengsel van doelstellings te bereik. Die feit dat daar wel ondersoek na die bedryf van munisipale oorde gedoen word, impliseer dat hierdie oorde tans nie effektief en funksioneel bedryf word nie. Wat sal dan die uitgangspunt kon wees om diesulke oorde weer funksioneel te bedryf?

Die uiteindelijke sukses van ondernemings kan onder andere gesoek word in die entrepreneurs oriëntasie van daardie onderneming. Vora, Vora en Polley (2012:353) is van mening dat entrepreneurs oriëntasie 'n begrip is wat sterk positief verbind kan word met 'n onderneming se uiteindelijke prestasie. Dit impliseer dat wanneer 'n onderneming strategies 'n keuse maak vir entrepreneurs oriëntasie, daardie onderneming uiteindelik 'n goeie kans het vir sukses.

Wanneer daar aandag gegee word aan die beginsels van entrepreneurskap, blyk dit dat so 'n onderneming ekonomiese oplewing en groei toon (Ligthelm, 2010:131). Dit sou kon beteken dat huidige dormante selfsorg vakansie-oorde deur die toepassing van entrepreneurs beginsels weer groei kan toon om te voorsien aan die behoefte van die NDT soos uiteengesit in die NTSS. Antonites en Nonyane-Mathebula

(2012:1) spreek ook 'n sterk mening uit oor die positiewe verband tussen entrepreneurskap en ekonomiese groei.

Daar bestaan baie min navorsing in Suid-Afrika om die verwantskap tussen entrepreneuriese oriëntasie en die bedryf of sukses van vakansie-oorde aan te toon. Daarteen word die noodsaaklike rol wat entrepreneuriese aktiwiteite in positiewe ekonomiese groei speel, wyd erken (Terjersen, Bosma & Stam, 2016:230).

'n Gemeenskap baat verseker daarby indien suksesvolle entrepreneurs daardie gemeenskap met hulle vermoëns bedien (Fisher, Maritz & Lobo, 2014:478). Indien die suksesvolle bedryf van vakansie-oorde, in besonder dan munisipale oorde, deur entrepreneuriese oriëntasie moontlik gemaak kan word, sal 'n gemeenskap dus direk daarby baat vind. Rogerson (2012:477) wys op een so 'n voordeel waar plaaslike produsente kos aan sodanige oorde kan verskaf en daardeur armoede moontlik kan verlig.

Die spandering van toeriste binne 'n bepaalde gebied dra ook by tot die vooruitgang en oplewing van daardie betrokke omgewing, aangesien die geld wat deur toeriste spandeer word oor 'n wye front van produkte strek (Galdon, Garrigos & Gil-Pechuan, 2013:759).

Die kern van die probleem lê dus daarin dat die bedryf van vakansie-oorde 'n wesenlike bydrae kan lewer tot die ekonomiese groei en vooruitgang van 'n gemeenskap. Daar kan met redelike sekerheid aanvaar word dat entrepreneurskap en gepaardgaande eienskappe die vernaamste rolspeler kan wees om vakansie-oorde suksesvol te bedryf. Daardeur kan 'n gemeenskap homself ekonomies ophef en vir elkeen beter lewensomstandighede bewerkstellig.

### **1.3 Doelstelling**

Ten einde die beste resultaat in hierdie studie te verkry, word die doelstelling in twee dele hanteer, naamlik 'n primêre en sekondêre doelstelling.

### **1.3.1 Primêre doelstelling**

Daar gaan gepoog word om aan te toon watter entrepreneuriese dimensies by huidige suksesvolle oorde aanwesig is en in watter mate dit bydrae tot die suksesvolle bedryf van 'n vakansie-oorde.

### **1.3.2 Sekondêre doelstellings**

Om die primêre doelstelling van die studie te bereik is die volgende sekondêre doelstellings geformuleer:

- Om entrepreneurskap te definieer.
- Om intrapreneurskap te definieer.
- Om die rol te ondersoek wat intrapreneurskap speel in suksesvolle ondernemings.
- Die identifisering van faktore wat as suksesfaktore by selfsorg vakansie-oorde beskou kan word.
- Die analisering van die verwantskap tussen entrepreneuriese oriëntasie en die sukses van selfsorg vakansie-oorde.
- Aanbevelings wat prakties toegepas kan word by die effektiewe bedryf van vakansie-oorde.

## **1.4 Omvang van die studie**

Ten einde duidelikheid te verkry oor die dissipline waarbinne hierdie studie plaasvind sowel as waar die studie in Suid-Afrika gaan plaasvind, word daar vervolgens gefokus op hierdie twee genoemde aspekte.

### **1.4.1 Studieveld**

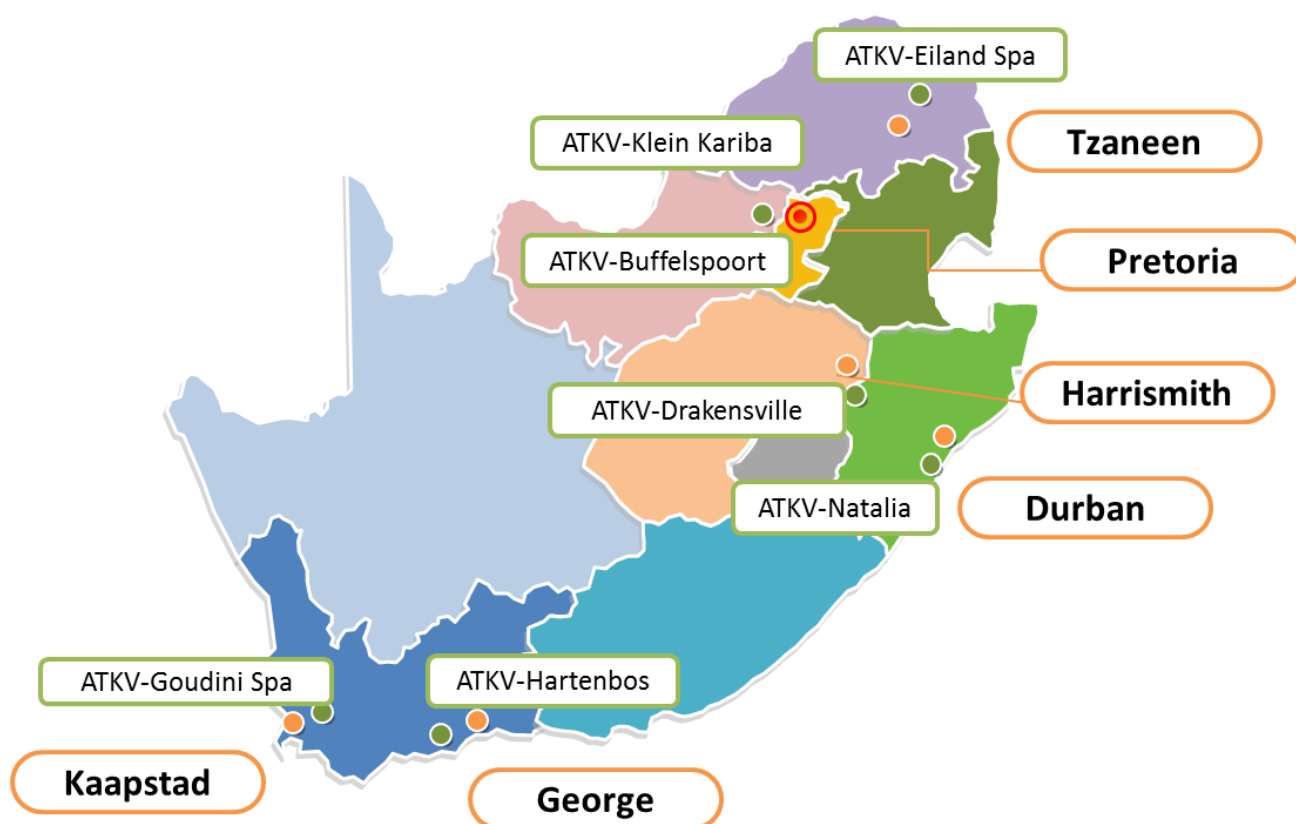
Hierdie studie vind plaas in die dissipline van entrepreneurskap met die spesifieke verwysing na die invloed van entrepreneuriese oriëntasie in ondernemings op die sukses van daardie ondernemings.

### 1.4.2 Geografiese afbakening

Die studie gaan uitgevoer word in sewe vakansie-oorde in Suid-Afrika, almal deel van ATKV-Sake (Pty) Ltd.

Die ligging van die betrokke vakansie-oorde word aangedui in Figuur 1.1.

**Figuur 1.1: Geografiese ligging van selfsorg vakansie-oorde**



**Bron:** Your Free Templates

## **1.5 Navorsingsmetodologie**

Die navorsing word uitgevoer deur twee fases, naamlik 'n literatuuoroorsig en empiriese navorsing.

### **1.5.1 Literatuurstudie**

Die literatuurstudie poog om die volgende aspekte aan te spreek:

- Definiëring van entrepreneurskap en identifisering van karakterkenmerke van entrepreneurs.
- Definiëring van intrapreneurskap en die verband tussen entrepreneuriese oriëntasie en sukses van sake ondernemings.
- Die identifikasie van entrepreneuriese dimensies en die toepassing daarvan in sake ondernemings.
- Die suksesfaktore wat 'n rol speel by huidige suksesvolle vakansie-oorde.
- Die verbandskap tussen suksesfaktore by vakansie-oorde en entrepreneuriese dimensies.

Die literatuurstudie is gedoen deur die verkryging van literatuur vanaf verskeie databasisse. EBSCOhost, SAePublications en Emerald Insight Journals is gebruik om literatuur te verkry. Aanvullend hierby is die biblioteek van die Noordwes Universiteit, Potchefstroomkampus, sowel as Google en Google Scholar gebruik vir inligting. Vanuit al hierdie bronne is joernaalartikels, handboeke, regeringspublikasies, tydskrif- en dagblad artikels en verslae verkry wat gebruik is in hierdie studie.

## **1.5.2 Empiriese studie**

In die uitvoering van die empiriese studie word die volgende sake aangespreek.

### **1.5.2.1 Navorsingsontwerp**

Daar word op 'n kwantitatiewe navorsingsontwerp gesteun in hierdie studie. Dit behels dat daar vanuit data wat versamel gaan word, aangetoon word in watter mate entrepreneuriese oriëntasie, vanuit 'n teoretiese perspektief, prakties by suksesvolle vakansie-oorde teenwoordig is (Bryman & Bell, 2015:30). Daar word ook gepoog om aan te toon wat die suksesfaktore is wat vakansie-oorde as suksesvol kenmerk. Daardeur word gepoog om aan te toon watter entrepreneuriese dimensies by huidige suksesvolle oorde aangetref word, en in watter mate dit 'n rol speel in die sukses van diesulke oorde.

Hierdie twee aspekte van suksesfaktore en entrepreneuriese dimensies vorm dan die belangrike ankers van afhanklike en onafhanklike veranderlikes. Die suksesfaktore van vakansie-oorde is gebruik as die afhanklike veranderlikes en die entrepreneuriese dimensies as die onafhanklike veranderlikes in hierdie studie.

### **1.5.2.2 Studie populasie**

In kwantitatiewe navorsing is die noodsaaklikheid van 'n verteenwoordigende steekproef onvermydelik (Bryman & Bell, 2015:170). 'n Steekproef is in wese 'n gekose populasie wat die vraelyste wat ontwerp word voltooi, en verteenwoordig die groter of volledige populasie. Uiteraard sou dit wenslik wees om die totale populasie by navorsing te betrek, maar vanweë hulpbronnbeperkings word daar staatgemaak op 'n gekose steekproef populasie (Kent, 2007:229).

In hierdie studie word daar gesteun op die steekproef populasie van die bestuurslede in die selfsorg vakansie-oorde van die ATKV Sake Maatskappy. Hierdie maatskappy is reeds etlike jare in bedryf en toon positiewe finansiële resultate, vandaar die keuse om die ondersoek op genoemde maatskappy te fokus.

Die oorde van die ATKV Sake maatskappy word bestuur deur 'n bestuurspan van minstens sewe persone. Hierdie bestuurslede is werknemers wat nie net gemoeid is met die dag tot dag operasionele aksies van die betrokke oord nie, maar wat ook verantwoordelik is vir die operasionele uitvoer van die maatskappy se gekose strategieë. Aan die hoof van hierdie bestuurspan is 'n algemene bestuurder, of dan nou 'n oordbestuurder, wat in die hiërargie van die onderskeie maatskappy as senior bestuurder optree. Dit is die persoon wat as leier van die oord beskou word en wat die oord as funksionele eenheid moet bedryf ten einde die maatskappy se strategieë funksioneel tot uitvoering te bring op die oord waarvoor hy/sy verantwoordelik is.

Die res van die bestuurspan tree op as middelvlak-bestuurders en is ondersteunend tot die oordbestuurder om spesifieke eenhede binne oordverband te bestuur. So is daar by elke oord byvoorbeeld 'n tegniese- of instandhoudingsbestuurder wat verantwoordelik is vir die bestuur van instandhoudingspanne ten einde fisiese instandhouding van die oorde te doen. Hierdie middelvlak-bestuurders is dus daardie groep bestuurders wat saam met die oordbestuurder direk betrokke is by die operasionele bestuur van die betrokke vakansie-oord, en dus mede-verantwoordelik is vir die sukses van die vakansie-oord.

Dit is juis binne hierdie bestuursgroep waar die faktore wat tot die sukses van 'n oord lei gesetel is en vasgestel word. Daarom fokus die studie op die bestuursgroepe as studie populasie. Vanweë die aard van die samestelling van die bestuurspanne op die onderskeie oorde, word verwag dat die studie populasie uit ongeveer 50 individue bestaan.

Dit impliseer dus dat hierdie studie gebruik gaan maak van 'n gerieflikheidssteekproef, aangesien die genoemde individue gerieflik bereikbaar en beskikbaar is om vraelyste te voltooi (Kent, 2007:235).

Daarby sal die steekproef ook 'n waarskynlikheidssteekproef wees, aangesien al die bestuurslede van die oorde betrek gaan word, en nie net sekere bestuurslede nie.

### **1.5.2.3 Data insameling**

Vraelyste sal aan die oorde per e-pos versprei word, spesifiek na die oordbestuurder toe. Die oordbestuurder sal as funksionaris optree om die vraelyste aan die gekose individue te oorhandig, en dit weer vanaf die individu te ontvang. Voltooide vraelyste sal dan persoonlik vanaf die oordbestuurder ontvang word.

### **1.5.2.4 Statistiese analise**

In die eerste plek is die data wat ingewin is statisties beskryf. Daarna is frekwensie verdelings op die verskillende konstrukte toegepas en vervolgens is 'n interne konsekwentheidstoets gedoen om die betroubaarheid van die meetinstrument te bepaal.

Die data is ook onderwerp aan 'n korrelasie ontleding tussen die verskeie konstrukte. Die verwantskap tussen onafhanklike en afhanklike veranderlikes is gemeet deur 'n veelvoudige liniêre regressie-analise.

## **1.6 Beperkinge van die studie**

Hierdie studie fokus op die selfsorg vakansie-orde van slegs een maatskappy. Die letterlik honderde privaat instansies wat alreeds jare hul orde met sukses bedryf word dus nie in die studie in ag geneem nie. Dit maak die toepassing van entrepreneurskap in die lig van individuele dimensies beperk.

Daar word hoofsaaklik gefokus op die dimensies van intrapreneurskap in 'n korporatiewe omgewing, en die toepassing van die aanbevelings aan individuele entrepreneurs sal met groot omsigtigheid hanteer moet word.

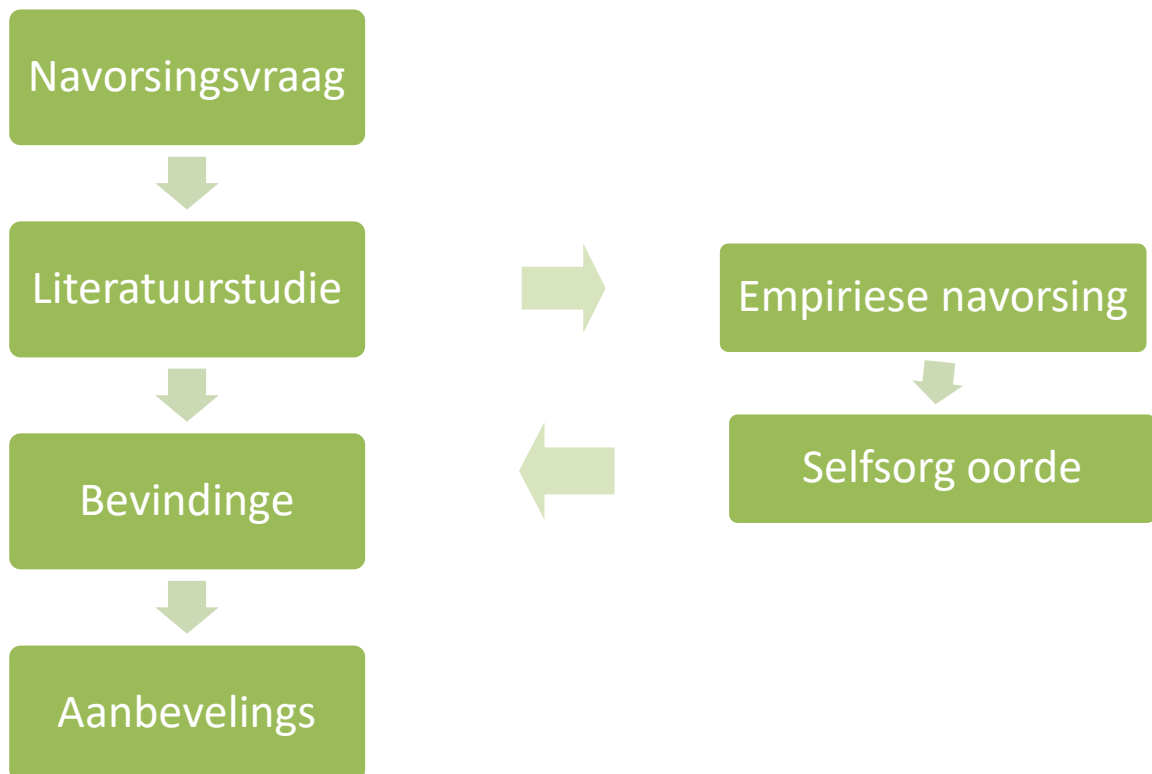
Die studie fokus ook hoofsaaklik op die interne omgewing van die gekose orde, en die eksterne omgewing wat waarskynlik ook bydrae tot die sukses van die vakansie-orde is buite rekening gelaat. In die geval van die ATKV-Sake Maatskappy se orde is die invloed van die groot ledebasis van die ATKV nie in aanmerking geneem as suksesfaktor nie.

Daar is ook sterk gesteun op die integriteit van die betrokke maatskappye insake die keuse van bestuurspersoneel by die oorde, en is geen onafhanklike bestuursbevoegdheidstoetse van die bestuurspersoneel gedoen nie. Dit kan daartoe lei dat die interpretasie van erkende bestuursbeginsels waarop die vraelyste gebaseer is, nie korrek geïnterpreteer is nie.

## 1.7 Uitleg van die studie

Die studie kan grafies as volg voorgestel word:

**Figuur 1.2: Uitleg van die studie**



Hoofstuk 1 van die studie hanteer die navorsingsvraag en die ontwerp van die navorsing. In hierdie hoofstuk word die probleem en doelstellings van die studie duidelik omskryf. Die omvang, navorsingsmetode en beperkinge van die studie word bespreek. Daar word ook verwys na die statistiese metode en steekproef wat gebruik word.

Die literatuurstudie word in twee hoofstukke hanteer, hoofstuk 2 wat fokus op die teoretiese beginsels van entrepreneurskap en die entrepreneuriese oriëntasie van korporatiewe instellings. Die definisie van veral entrepreneurskap en intrapreneurskap word in hierdie hoofstuk ondersoek.

Hoofstuk 3 hanteer die suksesfaktore van bestaande selfsorg vakansie-oorde, en daar word vasgestel watter faktore waarskynlik kan bydrae tot die sukses van oorde. Hierdie waarskynlike suksesfaktore word dan in die studie getoets.

Die empiriese navorsing wat by selfsorg-oorde gedoen word, is in hoofstuk 4 gehanteer, en ondersoek in watter mate entrepreneuriese beginsels 'n invloed uitoefen op die sukses van selfsorg vakansie-oorde. Bevindinge vanuit hierdie navorsing word ook hierin vervat.

Ten laaste word die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie in hoofstuk 5 gehanteer. Dit sluit ook die waardering van die bereiking van die doelstellings en voorstelle vir verdere navorsing in.

# HOOFSTUK 2

## LITERATUURSTUDIE

### 2.1 Inleiding

Die Suid-Afrikaanse ekonomie het in die eerste kwartaal van 2017 vir die tweede agtereenvolgende kwartaal negatiewe ekonomiese groei getoon (SSA, 2017:2). Dit beteken dat die land in 'n resessie is, met werkloosheid wat op 27,7% bereken word (SSA, 2017:1). Daar is dus 'n groot behoefte om die ekonomie te stimuleer en groei aan te moedig.

Een van die sterkste ekonomiese kragte wat ekonomiese groei kan aanmoedig is entrepreneurskap (Galvão, Mascarenhas, Rodrigues, Marques & Leal, 2017:1). Entrepreneurskap word wyd erken as 'n belangrike bydraende faktor wat ekonomiese groei kan stimuleer (Meintjes, 2015:268; Goliath, Farrington & Saunders, 2014:1; Imafidon, 2014:101; Dabic, Daim, Bayraktoroğlu, Novak & Basic, 2012:317). Entrepreneurskap kan ook bydrae tot die skep van beter geleenthede deur die beter benutting van huidige hulpbronne (Okwiet, 2013:38). Daardeur kan 'n volhoubare besigheid geskep word, wat voortdurend welvaart kan skep.

Wanneer ondernemings entrepreneurskap binne die besigheid aanmoedig, kan daardie onderneming 'n kompeterende voordeel verkry wat aanleiding gee tot groei en vooruitgang (Jancenelle, Storrud-Barnes en Javalgi, 2017:352; Felício, Rodrigues & Caldeirinha, 2012:1718). Daardeur kan ekonomiese vooruitgang bewerkstellig word. Hierdie begrip van entrepreneurskap in ondernemings staan ook bekend as korporatiewe entrepreneurskap of dan intrapreneurskap.

Hierdie hoofstuk gaan die term entrepreneurskap ondersoek, en vanuit die kennis daarvan poog om die begrip intrapreneurskap definieer. Die verwantskap tussen korporatiewe entrepreneurskap en entrepreneuriese oriëntasie in 'n onderneming word ondersoek en daarna die vestiging van intrapreneurskap in ondernemings.

## 2.2 Entrepreneurskap: 'n definisie

Entrepreneurskap is afgelei van die Franse begrip “entreprendre”, wat beteken “om te onderneem” of “om geleenthede te soek” (Hisrich, Peters en Shepard, 2008:6).

Galvão *et al.* (2017:2) verwys na die klassieke werk van Schumpeter in 1943, “Theory of Economic Development”, wat entrepreneurskap verbind met innovering en ekonomiese ontwikkeling.

Entrepreneurskap is dan ook die term wat wyd gebruik word om individue wat innoverend optree te beskryf (Gorgievski & Stephan, 2016:439; Lotz & Van der Merwe, 2013:18; Spinelli & Adams, 2016:11).

Dit is dikwels die gedragseienskappe, persoonlike vermoëns en tegniese kennis wat as bydraende faktore beskou word wat uiteindelik lei tot prestasies en suksesse van individue (Mitchelmore & Rowley, 2010:97).

Gorgievski en Stephan (2016:439) verwys na entrepreneurs as iemand wat die proses om iets anders of iets nuuts van waarde te skep, deur tyd en moeite aan die skepping toe te wys, die risiko van die projek te aanvaar en uiteindelik beloning in terme van geld en sukses te ervaar. Antonites en Nonyane-Mathebula (2012:4) stem grootliks saam met hierdie definisie en wys op hulle beurt ook daarop dat entrepreneurs betrokke is by die ontwikkeling van nuwe idees, die identifisering van besigheidsgleenthede met hierdie nuwe idee, die verkryging van hulpbronne om die nuwe idee te ontwikkel en dan die uiteindelijke bekendstelling van die nuwe idee aan die mark. Hulle verwys ook na entrepreneurs as iemand wat organiseer, bestuur, risiko aanvaar en die voordele geniet van 'n nuwe besigheid.

Endres en Woods (2007:225) is van mening dat betrokke entrepreneurs die vermoë het om winsgeleenthede te identifiseer, sowel as die hulpbronne om daardie geleentheid suksesvol deur te voer.

Valliere (2017:60) beskou die verskeie definisies van entrepreneurskap wat in die literatuur voorkom egter as kompetierend en weersprekend van mekaar. Goliath *et al.* (2014:2) maak ook die opmerking dat die definisie van entrepreneurs nog nie 'n punt van konsensus bereik het nie. Lackéus (2017:637) poog egter om 'n

eenvormige definisie te stel deur entrepreneurskap te beskryf as die skep van nuwe waarde.

Hierdie onsekerheid van presies wat 'n entrepreneur is lei die literatuur dus om eerder na spesifieke eienskappe van entrepreneurs te kyk.

### **2.3 Eienskappe van 'n entrepreneur**

Van Ness en Seifert (2016:90) wys daarop dat persoonlike eienskappe van 'n entrepreneur duidelik beïnvloed word deur eksterne faktore soos lewenservarings, entrepreneurs in 'n familie-opset, unieke besigheidseleenthede, ondersteunende omgewing en ander positiewe bydraende eksterne faktore. Daar is egter sekere eienskappe wat by entrepreneurs duidelik aanwesig is, en wat die rede of oorsprong van diesulke persone se strewe na sukses definieer.

Ook in hierdie verband is daar heelwat verskillende opinies oor watter eienskappe eintlik 'n entrepreneur ten beste sal beskryf.

Simpeh (2011:3) beskryf 'n entrepreneur as 'n individu wat soek na geleenthede, iemand met kreatiwiteit en innovering, 'n optimistiese persoon, iemand wat emosioneel veerkragtig is, wat kognitiewe energie besit en 'n harde werker is (fisiese energie). Dit is ook 'n persoon met 'n hoë vlak van verbintenis en deursettingsvermoë, wat 'n sterk kompeterende behoefte het om uit te blink, wat voortdurend streef na verhoging van standarde en nooit tevrede is met die huidige stand van sake nie. 'n Entrepreneur het 'n sterk behoefte om voortdurend te verbeter en deurlopende te leer. Dit is iemand wat mislukking gebruik as 'n geleentheid om te verbeter, wat met selfbeheersing optree, geneig is om risiko's te neem en 'n hoë vlak van integriteit handhaaf.

Murtaza, Butt, Khalid en Khalid (2011:35) is van mening dat 'n entrepreneur ten beste beskryf kan word as iemand wat innoverend optree, 'n gebruiker van tegnologie is, wat risiko's neem, hulpbronne optimaal benut, buigsaam is en informele netwerke ten volle benut.

Rwigema, Urban en Venter (2012:78) beskryf op hulle beurt weer 'n entrepreneur as iemand wat risiko's neem, dubbelsinnigheid kan interpreteer, 'n interne lokus van beheer het, inherente doeltreffendheid besit, wat verbind is tot 'n doel, selfstandig is en deursettingsvermoë besit. Dit is iemand wat 'n behoefte aan sukses het en die vermoë het om probleme op te los.

Sánchez Cañizares en Fuentes García (2010:768) noem oorspronklike denke en innovering, aanvaarding van matige risiko's, persoonlike verantwoordelikheid, kennis en bewustheid van die resultate van die proses wat gevolg word en langtermyn beplanning as kenmerkend van 'n entrepreneur.

Goliath en Farrington (2015:40) vul die genoemde kenmerke aan en voeg by dat 'n entrepreneur gedryf word deur geleenthede en verandering, dinamies en strategies georiënteerd is en op soek is na besigheidsgroei en waardetoevoeging.

Bygrave en Zacharakis (2011:53) identifiseer tien eienskappe wat in hulle opinie die belangrikste eienskappe is. Hierdie tien eienskappe, bekend as die 10 D's (vanaf Engels afgelei) met 'n kort beskrywing van elk is as volg:

- **Dream** (Droom): Entrepreneurs het 'n duidelike visie van wat die toekoms waarskynlik inhou en het die vermoë om hierdie visie of droom te implementeer.
- **Decisiveness** (Sterk besluitnemer): Entrepreneurs huiwer nie om vinnig en effektief 'n besluit te neem nie, wat een van die sleutels tot hul sukses is.
- **Doers** (Optreders): Sodra entrepreneurs die besluit vir optrede geneem het reageer hulle vinnig om die besluite te implementeer.
- **Determination** (Vasberadenheid): Hulle is vasberade en verbind tot hulle doel en gee nie sommer op wanneer hindernisse in hul pad kom nie.
- **Dedication** (Verbintenis): Entrepreneurs is ten volle toegewyd aan hulle besighede, dikwels ten koste van hulle gesinne en families. Hulle werk onvermoeid lang ure wanneer hulle besighede wil begin.
- **Devotion** (Toegewydheid): Entrepreneurs geniet hulle werk. Hierdie genot uit hulle werk veroorsaak dat hulle selfs in moeilike tye nog steeds glo in dit wat hulle doen.

- **Details** (Fyn besonderhede): Entrepreneurs gee aandag aan baie fyn en kritiese detail wanneer hulle besigheid bedryf.
- **Destiny** (Lewensdoel): Hulle verkies om self hulle lewensdoel te bepaal, eerder as om van 'n werkgewer afhanklik te wees.
- **Dollars** (Geld): Om ryk te word, is nie noodwendig die primêre doel van entrepreneurs nie, maar hulle is ingestel om vergoed te word sodra hulle suksesvol is.
- **Distribute** (Delegering): Entrepreneurs vestig eienaarskap van hul besigheid in werknemers wat krities bydrae tot die sukses van hulle besighede.

Spinelli en Adams (2016:31) identifiseer weer op hulle beurt sewe eienskappe wat hulle as belangrik beskou om 'n entrepreneur te beskryf.

### **Toewyding en uithou vermoë**

Totale toewyding is die belangrikste eienskap en 'n vereiste vir alle entrepreneuriese ondernemings. Met toewyding en uithou vermoë kan 'n entrepreneur hindernisse oorkom en sukses bereik, selfs al verg dit persoonlike opofferinge. Swakhede van 'n entrepreneur word dikwels deur toewyding en uithou vermoë oorskadu en die invloed daarvan uitgeskakel. Entrepreneurs is verbind tot harde werk, sterk dissipline en sal onversetlik en volhardend hindernisse oorkom, probleme oplos en hul werk voltooi.

### **Moed**

Wanneer 'n entrepreneur genoegsame kennis en ondervinding en 'n hoë vlak van integriteit het, sal so 'n persoon genoeg moed hê om aksie te neem en op te tree. Spinelli en Adams (2016:31) beskryf drie belangrike aspekte van moed, naamlik morele krag, vreeslose eksperimenteerder en 'n afwesigheid vir vrees wanneer konflik mag voorkom.

### **Leierskap**

Persone met ondervinding wat vertrou is met die nuutste tegnologie en kennis van die mark waarin hulle meeding en wat oor goeie bestuursvaardighede beskik, is volgens Spinelli en Adams (2016:31) goeie entrepreneurs. Hierdie persone beskik

oor die vermoë om ander mense te beïnvloed sonder om formeel in 'n magposisie te wees. Hulle is persone met 'n weldeurdragte visie en is geduldige leiers.

### **Geleentheidsobsessief**

Entrepreneurs dink gedurig aan nuwe idees om besigheid te doen. Hulle benut elke moontlike geleentheid na die bestudering van neigings en patrone. Die leuse van 'n ware entrepreneur is om 'n geleentheid eerste raak te sien en dan finansiering daarvoor te kry.

### **Verdraagsaamheid teenoor risiko, dubbelsinnigheid en onsekerheid**

Entrepreneurs is nie dobbelaars nie. Besigheid vind plaas in 'n risiko omgewing waarin voortdurende veranderinge en onsekerhede teenwoordig is. 'n Entrepreneur moet hierdie risiko, dubbelsinnigheid en onsekerhede voortdurend kan verdra en kan hanteer. Risiko's kan deur die entrepreneur bestuur word deur verfyning van strategie, kontroles en monitering.

### **Kreatiwiteit, selfvertroue en aanpasbaarheid**

Weens die snelveranderende omgewing waarbinne besigheid plaasvind, word ondernemings gedwing om vinnig en effektief aan te pas. Entrepreneurs is nie tevrede met huidige omstandighede en situasies nie, en is dikwels aktiewe deelnemers en inisieerders. Hulle is vol selfvertroue en aanvaar die verantwoordelikheid om suksesvol te wees of om selfs te misluk. Mislukking en foute word as 'n leerkurwe beskou. Hulle is aanpasbaar en veerkragtig en meet voortdurend hul prestasies.

### **Motivering om te presteer**

Entrepreneurs het 'n sterk interne lokus van beheer en ding dikwels met hulself mee ten einde te presteer. Hulle werk aktief vanaf 'n hoë vlak van standarde en integriteit, en is baie betroubaar. Hulle is ten volle bewus van hulle sterkpunte en hoe om dit te gebruik, sowel as 'n sterk bewustheid van hulle swakpunte en hoe om dit te verskans. Entrepreneurs ken ook hulle mededingers en die mark waarbinne hulle besigheid doen in detail.

Die eienskappe van 'n entrepreneur kon egter nog nie met presiese akkuraatheid vasgestel word nie (Sánchez Cañizares & Fuentes García, 2010:768). Tog verwys Sánchez (2013:449) na die eienskappe wat deur huidige literatuur voorgestel word as "entrepreneuriese kenmerke".

Ezenwafor en Okoli (2014:52) is ook van mening dat min mense met al die eienskappe soos bespreek gebore word, en dat heelwat van die entrepreneurse kenmerke aangeleer kan word, sodra 'n entrepreneur bewus is oor watter kenmerke hy/sy beskik.

Wat gebeur dan as 'n entrepreneur, toegerus met al bogenoemde eienskappe, binne die strukture van 'n gevestigde organisasie werksaam is? Gaan die individu toegelaat word om hierdie eienskappe uit te leef, en in watter mate?

## **2.4 Intrapreneurskap**

Die aanwesigheid van entrepreneurs en entrepreneurse gedrag binne die strukture van 'n gevestigde organisasie, groter as 'n eenmansaak, waar werknemers binne 'n bepaalde hiërargiese struktuur werk, is 'n werklikheid. Die hantering en houding van ondernemings teenoor diesulke werknemers is 'n belangrike aspek en vereis nadere ondersoek.

Die studie van korporatiewe entrepreneurskap het sy ontstaan in die vroeë 1980's gehad het. R.A. Burgelman het die eerste studie van korporatiewe entrepreneurskap in 1983 gepubliseer: "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". In hierdie publikasie van Burgelman word die term "korporatiewe entrepreneurskap" gebruik om die interne ondernemingsproses waardeur outonome strategieë in die omgewing van die gevestigde onderneming aanvaar word, te beskryf. Burgelman het hierin bevind dat die kern van korporatiewe entrepreneurskap by die outonome strategiese inisiatiewe van individue wat betrokke is by 'n onderneming se operasionele aksies is, lê (Bouchard & Basso, 2011:220).

Die begrip "intrapreneurskap" het sy ontstaan te danke aan G. Pinchot III en E.S. Pinchot se publikasie: "Intra-corporate Entrepreneurship". Hierin word intrapreneurskap beskryf as entrepreneurskap binne 'n organisasie (Burström & Wilson, 2015:37). Pinchot (soos aangehaal deur Cadar en Badulescu, 2015:661) het twee aspekte van intrapreneurskap geïdentifiseer. Eerstens is dit 'n stel goeie besigheidspraktyke wat volle erkenning gee aan werknemers met entrepreneuriese kenmerke wat vinnig innoverend optree, tot voordeel van die onderneming maar ook tot voordeel van die klante. Tweedens bestaan intrapreneurskap uit individuele en/of span optredes op 'n entrepreneuriese wyse tot voordeel van groot ondernemings en voorsieningskettings, met of sonder amptelike hulp.

Dit was egter die werke van Kanadese navorsers, in besonder dié van D. Miller in 1983, wat die studieveld van korporatiewe entrepreneurskap rigting gegee het, deur die identifikasie van bepaalde strategiese oriëntasies (Bouchard & Basso, 2011:221). Miller (aangehaal deur Felício, Rodrigues en Calderinha, 2012:1719) beskryf intrapreneurskap as die proses wat uitgevoer word binne 'n onderneming om die innovering van nuwe projekte en aktiwiteite aan te moedig, wat kan insluit die ontwikkeling van nuwe produkte, dienste of ander aspekte. Daarom is Felício *et al.* (2012:1719) van mening dat die intrapreneur die persoon is wat die geleentheid vir verandering raaksien, dit evalueer, die geleentheid gebruik en daarin glo dat die nuwe geleentheid, wat verskil van gevestigde praktyk, daarin sal slaag om die doelwitte van 'n onderneming effektief te bereik.

Die terme "entrepreneurskap", "korporatiewe entrepreneurskap" en "intrapreneurskap" word dikwels as alternatiewe of as sinonieme gebruik om die proses te beskryf van entrepreneuriese gedrag binne medium en groot ondernemings (Delić, Đonlagić Alibegović & Mešanović, 2016:43; Botha & Nyanjom, 2011:32).

Delić *et al.* (2016:43) kom dan tot die gevolgtrekking dat intrapreneurskap omskryf kan word as entrepreneurskap van groot ondernemings ten einde innoverend te wees en waarde te ontsluit. Korporatiewe entrepreneurskap is 'n metode om mededingendheid en positiewe resultate vir 'n onderneming te verkry (Urban, Barreria & Nkosi, 2012:300). Die aanwesigheid van korporatiewe entrepreneurskap

in 'n onderneming lei tot positiewe resultate waar die top bestuur van 'n onderneming 'n entrepreneuriese strategie aanvaar en dit afwentel na alle vlakke binne die onderneming (Ireland, Covin & Kuratko, 2009:21). Felício *et al.* (2012:1719) is ook van mening dat korporatiewe entrepreneurskap onontbeerlik is vir 'n onderneming se oorlewing.

Intrapreneurskap is ook belangrik in die ontwikkeling van 'n onderneming vanweë die voordelige effek wat dit het op die herskep en die resultate van 'n onderneming (Delić *et al.*, 2016:43; Halme, Lindeman & Linna, 2012:746). Intrapreneurskap is die wyse waarop ondernemings meer winsgewend omskep kan word en waar visionêre werknemers entrepreneuriese idees kan implementeer (Cadar & Badulescu, 2015:658).

Morris, Kuratko en Covin (2008:85) is oortuig dat entrepreneurskap in 'n besigheidsomgewing rigting kan gee aan 'n onderneming se bedrywighede en dat dit 'n kern aspek moet wees van die onderneming se korporatiewe strategie.

Cadar en Badulescu (2015:659) beskryf intrapreneurs as spesialiste met 'n hoë vlak van opleiding, wat die kennis wat hulle opgedoen het gebruik om innoverend op te tree en daardie innovering in sukses te omskep. Dit is intrapreneurs wat die dryfveer is agter produkontwikkeling en produk verbetering, asook markpenetrasie (Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014:105).

## **2.5 Korporatiewe entrepreneurskap en entrepreneuriese oriëntasie**

Ondernemings behoort daarna te streef om interne organisatoriese faktore te identifiseer wat dinamiese entrepreneuriese kultuur by die onderneming aanmoedig, en dit te ontwikkel (Van Wyk & Adonisi, 2012:65). Bouchard en Basso (2011:219) is sterk ten gunste van 'n entrepreneuriese oriëntering vir 'n onderneming as wyse om te oorleef in die besigheidswêreld. Daarom behoort ondernemings aan interne organisatoriese faktore vir die skep van 'n kreatiewe kultuur, net soveel aandag geskenk as wat ondernemings aandag skenk aan eksterne ekonomiese-, verbruikers- en kompeterende faktore (Barret, Balloun & Weinstein, 2012:204).

Scheepers, Bloom en Hough (2008:3) verwys ook na korporatiewe entrepreneurskap en die ontwikkeling van besigheidsidees en geleenthede binne groot en gevestigde maatskappye as 'n belangrike faktor in ondernemingsgroei. Korporatiewe entrepreneurskap kan verbind word met opportunistiese aktiwiteite binne gevestigde ondernemings (Burström & Wilson, 2015:38).

Vora, Vora en Polley (2012:353) is van mening dat entrepreneuriese gedrag 'n sterk gevestigde begrip is wat positief verbind kan word met ondernemings se optrede en sukses.

Groot ondernemings kan meer kompetend raak indien die entrepreneuriese oriëntasie van werknemers ondersteun word en moeite gedoen word om intrapreneurskap te ontwikkel (Delić *et al.*, 2016:43).

Die eienskappe en kenmerke waaroor die individuele entrepreneur beskik kan binne die konteks van 'n onderneming aangewend word tot voordeel van daardie onderneming ten einde uitdagings effektief aan te spreek. Hierdie begrip kan verduidelik word as entrepreneuriese oriëntasie, en word deur Martens, Lacerda, Belfort en Freitas (2016:557) beskryf as karakterisering van entrepreneuriese optrede in organisasies. Hierdie begrip is volgens Martens *et al.* (2016:557) egter 'n meervoudige begrip wat entrepreneuriese vaardighede aan die een kant behels, maar ook die houding van ondernemingsbestuur teenoor risiko, omvat.

In die strewe na besigheidssukses is entrepreneuriese oriëntasie in 'n onderneming 'n belangrike aspek om kompetende voordeel en beter resultate te verkry (Lotz & Van der Merwe, 2013:16).

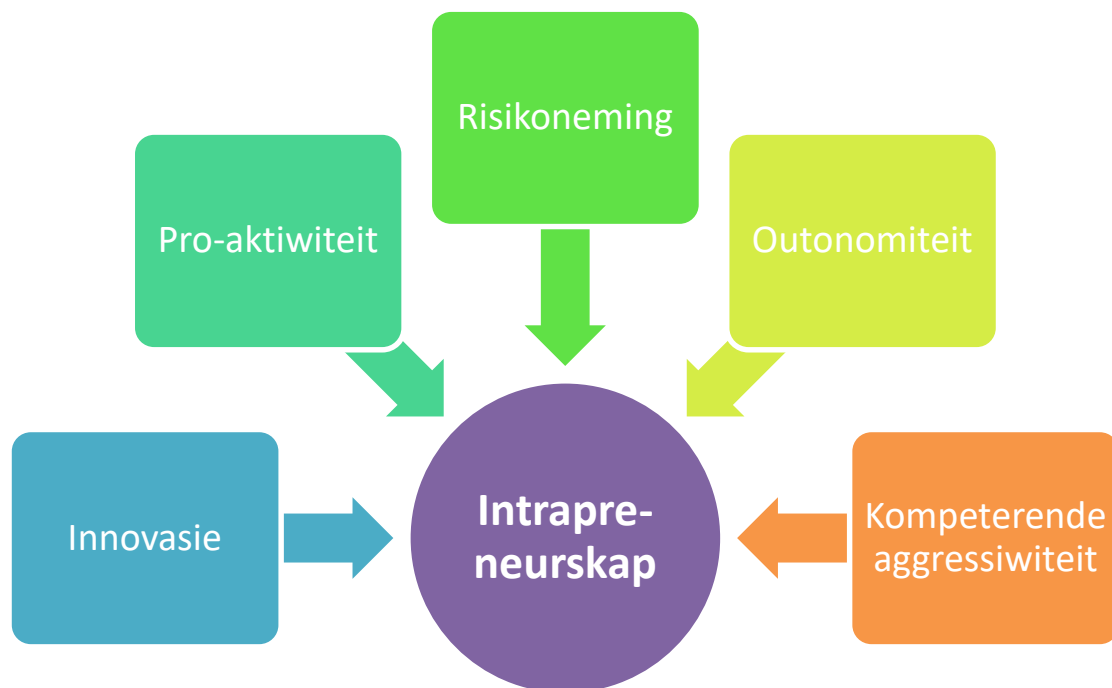
Entrepreneuriese oriëntasie het volgens Calisto en Sarkar (2016:45) 'n belangrike begrip in die strategiese entrepreneurskap literatuur geword. Calisto en Sarkar (2016:45) verwys weer eens na Miller se werk in 1983 waarin drie strategiese oriëntasies geïdentifiseer is nl. innovering, risiko-aanvaarding en pro-aktiwiteit. Hierdie drie oriëntasies is vir baie lank in die entrepreneuriese literatuur beskou as die dimensies van entrepreneuriese oriëntasie.

Dit was eers in 1996 wat Lumpkin en Dess (1996:137) hierdie drie dimensies aangevul het en nog twee dimensies bygevoeg het nl. outonomieit en kompeterende aggressie.

Lotz en Van der Merwe (2013:17) bring hierdie vyf dimensies van entrepreneuriese oriëntasie, outonomieit, innovering, risiko-aanvaarding, pro-aktiwiteit en aggressiewe kompetering, in verband met suksesvolle bedryf van ondernemings (Lotz & Van der Merwe, 2013:17).

Ons kan dus hierdie vyf entrepreneuriese oriëntasie van ondernemings as volg voorstel:

**Figuur 2.1: Teoretiese model**



Dit sal goed wees om hierdie vyf dimensies egter individueel te beskou en aan elkeen 'n vaste staanplek te gee, ten einde te verstaan hoe elke dimensie inpas by korporatiewe entrepreneurenskap.

### **2.5.1 Outonomieit**

Reeds in 1983 het Burgelman (1983:241) bevind dat die dryfkrag agter korporatiewe entrepreneurskap gevind kan word in die outonome strategiese inisiatief van individue. Lumpkin en Dess (1996:140) beaam hierdie bevinding en stel op hul beurt outonomieit as die onafhanklike optrede van individue of 'n span, ten einde nuwe idees en 'n visie te skep en dit te voltooi. Beide hierdie rigtinggewende publikasies stem dus saam dat outonomieit 'n onmisbare dimensie is van die entrepreneuriese oriëntasie van 'n onderneming (Burgelman, 1983:241; Lumpkin & Dess, 1996:140).

In latere studies wat volg, word hierdie dimensie van entrepreneuriese oriëntasie verder ondersteun deur Nordquist en Zellweger (2010:13) wat outonomieit beskryf as die verlening van vryheid aan individue binne 'n organisasie om kreatief te wees, nuwe idees te vind en huidige manier van dinge doen te verander. Rauch, Wiklund, Lumpkin en Frese (2009:764) beskryf outonomieit as die onafhanklike aksies wat deur entrepreneuriese leiers onderneem word om nuwe besigheid te skep en dit suksesvol deur te voer. Onafhanklike denke moet by werknemers gevestig word deur die skep van prosesse en sisteme wat diesulke denke sal bevorder (Certo, Mos & Short, 2009:322). Gürbüz en Aykol (2009:324) ondersteun die skep van onafhanklike denke en optrede by werknemers ten einde nuwe waarde en groei vir die onderneming te verseker.

Outonomieit vorm die basis waarop werknemers bemagtig moet word om die skep van nuwe idees, nuwe projekte, nuwe prosesse en nuwe praktyke binne ondernemings aan te moedig, sodat die onderneming daardeur versnelde groei kan ondervind. Die sukses van 'n onderneming kan verbeter word deur outonomieit aan werknemers te gee, en hulle daardeur by die besigheid te betrek (Dawson, 2012:4).

### **2.5.2 Innovering**

Innovering is reeds in 1942 deur Schumpeter, soos aangehaal deur Lumpkin en Dess (1996:142), as belangrike beskrywende faktor van entrepreneurskap beskryf. Lumpkin en Dess, wys ook daarop dat innovering deur Miller in 1983 as die enkele duidelikste kenmerk van entrepreneurskap geïdentifiseer is. Innovering is die pre-

disposisie om betrokke te raak in kreatiwiteit en eksperimentering deur die bekendstelling van nuwe produkte/dienste asook leierskap in tegnologie deur navorsing en ontwikkeling van nuwe prosesse (Rauch *et al.*, 2009:763).

Lotz en Van der Merwe (2013:19) beskryf innovering as 'n onderneming se neiging om betrokke te raak en ondersteuning te bied vir nuwe idees, nuwighede, eksperimentering en kreatiewe prosesse wat kan lei tot nuwe produkte, dienste en/of prosesse. Ondernemings wat innovering suksesvol kan uitvoer en nuwe produkte, dienste en/of prosesse daardeur teweeg kan bring, sal waarskynlik meer winsgewend wees as hulle mededingers (Certo *et al.*, 2009:321). 'n Onderneming wat dus die vermoë besit om 'n eerste skuif te maak en 'n nuwe produk aan die mark bekend te stel, gaan uiteraard die voordeel kry van eerste belangstelling en eerste kopers, wat 'n kompeterende voordeel vir die onderneming te weeg bring. Ander ondernemings kan moontlik volg, maar dan het die eerste skuiwer waarskynlik reeds sy doelwitte bereik. Certo *et al.* (2009:321) wys ook daarop dat innoverende optrede 'n ontwinging in huidige mark omstandighede veroorsaak en 'n nuwe vraag skep.

Innovering verwys na die tendens van ondernemings om deel te neem aan kreatiewe prosesse en die toets van nuwe idees wat aanleiding kan gee tot nuwe produksie metodes, nuwe produkte of nuwe dienste vir bestaande markte of nuwe markte (Felício *et al.*, 2012:1721).

Urban *et al.* (2012:305) se uitgangspunt vir innovering is die fundamentele houding van 'n entrepreneuriese organisasie in terme van ontwikkeling van nuwe idees of die uitvind van nuwe prosesse. Innovering word deur ondernemings in praktyk uitgevoer deur probleemoplossing, die vind van kreatiewe oplossings en die ontwikkeling van nuwe produkte en dienste (Kropp, Lindsay & Shoham, 2008:104).

In die bepaling van 'n onderneming se entrepreneuriese oriëntasie, kan verskeie van die entrepreneuriese konstrakte in wisselende mate en in kombinasie met mekaar teenwoordig wees. Dit is egter innovering wat altyd teenwoordig moet wees ten einde 'n onderneming as entrepreneuries te beskou (Gürbüz & Aykol, 2009:323).

### 2.5.3 Risikoneming

Risiko volgens Dewett (2004:258) is die mate van onsekerheid wat bestaan oor die realisering van 'n potensieel beduidende en/of teleurstellende uitkoms van 'n besluit. Rauch *et al.* (2009:763) beskryf risiko as uitdagende of manmoedige optrede deur hom/haar te begeef op onbekende terrein, terwyl groot bedrae geld geleen word en beduidende hoeveelhede hulpbronne toegewys word aan 'n projek/projekte in 'n onseker omgewing. Dit behels die dapper optrede deur die onbekende te betree, groot hoeveelhede skuld aan te gaan en 'n beduidende hoeveelheid hulpbronne toe te wys aan nuwe besigheid in 'n onbekende mark (Rauch *et al.*, 2009:763).

Hierdie entrepreneuriese gedrag van risikoneming word ook deur Bhardwaj, Agrawal en Momay (2007:134) ondersteun deurdat ondernemings met entrepreneuriese oriëntasie dikwels groot hoeveelhede skuld aangaan en groot hoeveelhede hulpbronne toewys in 'n poging om hoër opbrengste te verkry terwyl die onderneming nuwe produkte aan die mark bekendstel en belê in nuwe tegnologie.

Risiko is egter volgens Von Stamm (2008:387) inherent deel van enige onderneming. Daar sal dus met elke besluit of aksie in 'n onderneming, 'n mate van risiko ook teenwoordig wees.

Daar kan egter ook risiko vir 'n onderneming bestaan indien daar nie aksie geneem word om entrepreneuries op te tree nie. Op die kort termyn sal sulke passiewe gedrag 'n minimale risiko meebring, maar oor die lang termyn sal 'n onderneming se risiko vir voortbestaan hoër word (Burns, 2008:291). Hoe meer ondernemings betrokke raak by die proses van nuwe idees (innovering), en daardeur blootgestel word aan risiko's, hoe meer ervaring sal die onderneming opdoen in die bestuur en hantering van risiko's. Hoe hoër die bewustheid van risiko en hoe meer die ervaring van risikoneming in 'n besigheid, hoe laer sal die uiteindelijke risiko van 'n nuwe produk of proses wees (Morris, Kuratko, en Covin, 2011:62).

Hoewel risiko onlosmaaklik verbind is aan entrepreneurskap, is Lambing en Kuehl (2007:19) van mening dat entrepreneurs nie hoër risiko-nemers is nie. Entrepreneurs

is meer geneig om risiko krities te beoordeel, poog om dit te minimaliseer en dit dan effektief te bestuur, eerder as om bloot te aanvaar dat risiko bestaan.

Dit is egter ook belangrik om deurentyd in gedagte te hou dat die toewysing van hulpbronne aan die entrepreneuriese proses oor 'n breë spektrum, ook verband moet hou met die mate van risiko wat geneem word. Entrepreneurs kan dus nie bloot hoë risiko neem, maar minimale hulpbronne aan daardie proses toewys nie. Die entrepreneur sal risiko minimaliseer deur bestuurstelsels in plek te plaas (Spinelli & Adams, 2016:247).

In 'n entrepreneuriese onderneming kan risikoneming deur hoofsaaklik drie aspekte beïnvloed word, die mate van risiko van die bepaalde projek (hoog of laag), die onderneming se strategiese houding (aggressief of “wag en sien wat gebeur”) en die organisasie gedrag teenoor die bereiking van doelwitte (uitdaging of versigtig) (Scheepers *et al.* 2008:58).

#### **2.5.4 Pro-aktiwiteit**

Pro-aktiwiteit verwys na die houding wat 'n onderneming het teenoor geleenthede in die mark deur inisiatief te neem en opportunisties op tree en die omgewing te skep waar tendense beïnvloed kan word en moontlike vraag geskep kan word (Lumpkin & Dess, 1996:147). Die visionêre soek na geleenthede wat gekenmerk word deur die bekendstelling van nuwe produkte en dienste voor mededingers en optrede in antisipasie van toekomstige vraag, kan as pro-aktiwiteit omskryf word (Rauch *et al.*, 2009:763). Sharma en Dave (2011:46) beskryf pro-aktiwiteit ook as die neem van inisiatief om nuwe geleenthede na te volg en die deelname in ontluikende markte.

Pro-aktiewe ondernemings bepaal toekomstige behoeftes en reageer op daardie toekomstige behoeftes deur die strewe na winsvoordeel vanuit die beginsel om eerste die mark te betree en te ontgin, voor die onderneming se mededingers (Madsen, 2007:187). Pro-aktiewe ondernemings skep dan die voordeel van eerste mark betreder en verkry die voordeel van skaars hulpbronne, die groei van marktaandeel, die verkryging van nuwe kennis en as resultaat hiervan, 'n posisie in die mark wat moeilik gedupliseer kan word deur mededingers (David, 2007:200).

Ondernemings wat pro-aktief optree is dikwels leiers in die mark en nie noodwendig volgelinge nie (Gürbüz & Aykol, 2009: 323, Sharma & Dave, 2011:47). Kropp *et al.* (2008:104) is ook van mening dat kenmerke wat geassosieer kan word met pro-aktiewe ondernemings insluit die identifisering en evaluering van nuwe geleenthede, identifisering en monitering van mark tendense en die saamstel van inisiatiefvolle spanne.

Pro-aktiwiteit fokus dus op een belangrike aspek naamlik die toekoms. Entrepreneurs wat die toekoms ontleed en in huidige omstandighede sekere aanpassings maak ten einde voordele te bekom wat toekomstige veranderinge kan meebring, kan as pro-aktief omskryf word (Casillas & Moreno, 2010:283). Hierdie ondernemings wat sterk pro-aktiewe gedrag toon, het ook uitmuntende prestasies aangeteken.

Entrepreneurs sal dus veel eerder geleenthede verken en ontgin as om bloot in 'n bestaande gemaksonde moontlike geleenthede te laat verbygaan. Hierdie ontginning van nuwe geleenthede kan op drie maniere in praktyk voorkom (Morris *et al.*, 2011:66):

- Die soeke na nuwe geleenthede vir die onderneming wat kan verband hou met die huidige hoofbesigheid van die onderneming, of selfs wat nie verband hou met wat die onderneming tans doen nie.
- Die bekendstelling van nuwe produkte of dienste voor mededingers dit doen-eerste toetreder.
- Die strategiese afskaling of beëindiging van produkte of prosesse wat reeds in die volwasse- of afname stadium van 'n produk lewenssiklus is.

### **2.5.5 Kompeterende aggressiwiteit**

Die konstruk van kompeterende aggressiwiteit dui volgens Rauch *et al.* (2009:764) op die geneigdheid van 'n onderneming om pro-aktief en aanvallend teenoor mededingers op te tree of om reaktief verdedigend op te tree en die huidige

markposisie te beskerm. Lee en Sukoco (2007:550) ondersteun hierdie twee benaderings en wys op hulle beurt dat direkte konfrontasie daarop dui dat 'n onderneming produkte en/of dienste bemark in 'n markomgewing wat reeds deur mededingers uitgewys is. Daarteen is die reaktiewe handeling om pryse te verlaag en mededingers se swak punte aan te val.

Nuwe ondernemings se kans om suksesvol te wees, is minder as reeds gevestigde ondernemings en sal daarom 'n meer aggressiewe houding inneem om 'n marktaandeel te verkry (Certo *et al.*, 2009:320). Dit is egter gevaarlik vir kleiner en nuwe ondernemings om 'n oor-aggressiwiteit teenoor reeds gevestigde ondernemings te toon, en kan skadelik wees vir die nuwe onderneming (Lumpkin & Dess, 2001:438). Die wyse waarop die onderneming reageer op markbehoefte en markaanvraag toon ook aan hoe kompetend aggressief 'n onderneming is in vergelyking met sy mededingers (Chang, Lin, Chang & Chen, 2007:1005).

Lumpkin en Dess (1996: 48) wys daarop dat kompeterende aggressiwiteit ook daarop kan dui dat 'n onderneming onkonvensioneel kan wees in die optrede teenoor mededingers in plaas van tradisionele metodes te volg. Dit kan lei tot onkonvensionele aksies in die strewe om mededingers se strategie te ontbloot en swakker te maak (Lotz & Van der Merwe, 2013:15). Kompeterende aggressiwiteit volgens Jancenelle, Storrud-Barnes en Javalgi (2017:363) het 'n beduidende invloed op die resultate van 'n onderneming.

## **2.6 Vestiging van entrepreneurskap in ondernemings**

Met die duidelike beeld van wat entrepreneurskap, intrapreneurskap en die konstruk van entrepreneuriese oriëntering behels, is die volgende logiese aspek die ondersoek hoe om suksesvol entrepreneurskap in 'n onderneming te vestig.

Die voortdurende verandering in die besigheidsomgewing het die ondernemings genoop om al hoe meer op entrepreneurskap in die onderneming staat te maak vir oorlewing (Botha & Nyanjom, 2011:30; Bouchard & Basso, 2011:219). Entrepreneurskap binne ondernemings is 'n fundamentele houding, instrumenteel belangrik vir strategiese innovering, veral tydens die voortdurende veranderinge van eksterne

omgewingstoestande (Urban *et al.*, 2012:300). Anderson, Covin en Slevin (2009:220) spreek hulle ook sterk ten gunste daarvan uit dat 'n onderneming 'n entrepreneuriese strategiese visie moet aanneem as reaksie tot die aanwesigheid van omgewings omstandighede in terme van kompeterende intensiteit, tegnologiese veranderings en ontwikkelende produkmarkte. Ondernemings behoort hulle fokus te plaas op entrepreneuriese aktiwiteite ten einde sukses te bereik (Buli, 2017:293). Boso, Story en Cadogan (2013:710) beklemtoon ook dat ondernemings hul besluitnemingsprosesse moet aanpas ten einde entrepreneuriese geleenthede na te jaag en waarde aan klante te ontsluit en te lewer.

Entrepreneuriese oriëntasie is egter konteks spesifiek en word gevorm deur bepaalde faktore soos die kultuur van die onderneming, werkservaring en onderwys in 'n spesifieke omgewing (Antonites & Nonyane-Mathebula, 2012:6). Wang (2008:637) is ook van mening dat die organisasie kultuur by ondernemings 'n belangrike instrument is vir korporatiewe entrepreneurskap aangesien dit 'n ruimte skep vir risikoneming asook 'n bepaalde mate van vrywaring teen mislukking. In hierdie verband is Urban (2011:433) se opinie dat 'n onderneming wat 'n pro-entrepreneurskap ingesteldheid het, nie 'n unieke ondernemingsvorm is nie, maar 'n interne omgewing of organisatoriese konteks toon wat eienskappe openbaar wat individueel en gesamentlik entrepreneuriese gedrag bevorder.

Spinelli en Adams (2016:407) het ook bevind dat die klimaat of kultuur van 'n onderneming 'n beduidende invloed het op die prestasie van daardie onderneming, en dat daardie klimaat geskep word deur die verwagtinge wat werknemers het van die onderneming en die praktyke, houdings en gesindhede van sleutelbestuurders.

Spinelli en Adams (2016:407) noem ses aspekte wat klimaat in 'n organisasie beskryf:

- **Duidelikheid:** Dit is die mate van organisatoriese duidelikheid oor hoe goed die onderneming georganiseer is, die bondigheid en doeltreffendheid waarmee take, prosedures en opdragte gemaak, gegee en uitgevoer word.

- **Standaard:** Die mate waartoe bestuur van die onderneming hoë standaard en uitmuntende werksprestasie van werknemers verwag en druk daarvoor uitoefen.
- **Verbintenis:** Die mate waartoe werknemers verbind voel tot die doelstellings en doelwitte van die onderneming.
- **Verantwoordelikheid:** Die mate waartoe werknemers verantwoordelik voel vir die bereiking van hul doelwitte, sonder om deurlopend gekontroleer en gedurig onder verdenking geplaas te word.
- **Erkenning:** Die mate waartoe werknemers voel dat erkenning gegee word en vergoed word, deur middel van ander wyses as geld, aan hulle goeie werk, eerder as om slegs gestraf te word vir foute en mislukkings.
- **Gees van samewerking:** Die mate waartoe werknemers kohesie en spangees ervaar deur saam te werk.

Li, Tse en Zhao (2009:214) is van mening dat strategiese beplanning die een enkele kritiese faktor is wat entrepreneuriese oriëntasie in ondernemings kan aanmoedig. Burström en Wilson (2015:39) wys daarop dat ondernemings egter dikwels gekenmerk word deur 'n burokrasie wat entrepreneuriese aktiwiteite versmoor deur formele strategiese prosesse, ontoereikende beloningstelsels en rigiede strukture. Ondernemingsgroei veroorsaak dikwels meer rigiede en vasgestelde roetines wat pro-aktiwiteit en vernuwing aan bande lê (Calisto & Sarkar, 2017:44).

Daarom is Elia, Li, Margherita en Petti (2017:389) van mening dat korporatiewe entrepreneurskap 'n proses is wat deur die interne mensehulpbron afdeling van 'n onderneming geïnisieer en gelei moet word. Mensehulpbron bestuurspraktyke is belangrik vir die stimulering van entrepreneuriese houdings by werknemers deur die bevordering van samewerking, verbintenis aan die onderneming, onderrig, leer en kreatiwiteit (Fong, Ng, Tan & Seow, 2013:8).

Elia *et al.* (2017:392) identifiseer vier aspekte wat korporatiewe entrepreneurskap in 'n onderneming kan bevorder: professionele kenmerke van werknemers wat insluit die vlak van opleiding, psigologiese kenmerke van werknemers wat lokus van beheer insluit, die waardestelsel van 'n onderneming en bestuurspraktyke van die onderneming.

Morris *et al.* (2011:330) beskryf die volgende aspekte as instrumenteel tot bevordering van korporatiewe entrepreneurskap: bestuursondersteuning, werksdiskressie, beloning en versterking, beskikbaarheid van tyd, organisatoriese grense, organisatoriese ondersteuning van innovering en die bestuur van die innoveringsportefeulje.

Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy en Kilic (2010:737) verduidelik dat organisatoriese ondersteuning vir bevordering van entrepreneurskap binne die onderneming die volgende behels: bestuursondersteuning, toekenning van vrye tyd, organisatoriese struktuur, beloning en aanmoediging en die verdraagsaamheid om risiko te neem.

Die ondersteuning van top bestuur, werksdiskressie, beloning en versterking, beskikbaarheid van tyd en organisatoriese grense is deur Goodale, Kuratko, Hornsby en Covin (2011:191) beskryf as stabiele organisatoriese kenmerke, ondersteunend tot entrepreneuriese aktiwiteite.

Van der Merwe en Oosthuizen (2011:558) beskryf vyf konstrunkte wat organisatoriese faktore ter ondersteuning van korporatiewe entrepreneurskap meet, naamlik die teenwoordigheid van 'n duidelike visie, innovering, klante georiënteerde houding, hulpbron beskikbaarheid en toeganklikheid en laastens toepaslike belonings en versterking.

'n Korporatiewe omgewing wat entrepreneurskap ondersteun behoort toepaslike stelsels van beloning te voorsien, ondersteuning van top bestuur te verkry, duidelike doelwitte te stel asook toepaslike organisatoriese waardes wat aan werknemers aandui dat entrepreneuriese gedrag in die onderneming aanvaarbaar is (Urban, 2011:433).

Bestuursondersteuning behels die betrokkenheid van top bestuur, aanmoediging en verbintenis, die toewysing van personeel aan die proses en die beloning van innoverende aktiwiteite (Van Vuuren, Groenewald & Gantso, 2009:333). Bestuurders speel 'n belangrike rol in die aanmoediging en ondersteuning van die inisiatief van werknemers in die soeke na nuwe geleenthede, die ontwikkeling van nuwe produkte of die verbetering van prosesse tot voordeel van die onderneming (Moriano, Molero,

Topa & Lévy Mangin, 2014:103). Scheepers *et al.* (2008:54) beklemtoon ook die kern rol wat bestuurders speel in die aanmoediging van werknemers om te glo dat innovering verwag word van al die werknemers van die onderneming. Toepaslike beloning kan ook bestuurders se ingesteldheid om betrokke te raak by onsekere en hoë-risiko entrepreneuriese aktiwiteite, ontwikkel (Scheepers *et al.*, 2008:55).

Scheepers *et al.* (2008:56) is ook van mening dat werknemers tyd gegun moet word om innoverende idees te ontwikkel. Ondernemings moet die werkslas van werknemers redelik toeken, sodat werknemers saam met ander werknemers kan werk aan langtermynoplossings.

Burokratiese organisatoriese strukture gee aanleiding tot denkbeeldige grense, waarbinne werknemers konsentreer op die doelwitte van spesifieke departemente en visie verloor van die groter prentjie. Werknemers moet eerder aangemoedig word om die onderneming vanuit 'n holistiese perspektief te beskou (Scheepers *et al.*, 2008:56).

# HOOFSTUK 3

## TOERISME IN SUID-AFRIKA

### 3.1 Inleiding

Suid-Afrika is ryk aan toerisme-aantreklikhede en bied 'n wye verskeidenheid aan alle tipe toeriste. Toeganklike wildreservate, ongerepte natuurskoon, wildernis gebiede en inheemse woude, diverse kulture, goed ontwikkelde infrastruktuur en 'n betreklik aangename sonnige klimaat lok besoekers na alle dele van die land (De Klerk, 2009:1).

Die skilderagtige skoonheid, uitstekende buitelewe, sonnige klimaat en reputasie vir waarde vir geld, maak van Suid-Afrika een van die wêreld se vinnigste groeiende vakansiebestemmings (Seetanah, Durbarry & Ragodoo, 2010:717).

Cracolici en Nijkamp (2008:336) is van mening dat die verhoging van besteebare inkomste en die beskikbaarheid van vrye tyd aanleiding gegee het tot 'n nuwe leefstyl die afgelope aantal dekades, 'n leefstyl waar ontspanning en toerisme 'n wesenlike eienskap van die moderne verbruiker se gedrag geword het.

Toerisme is volgens Cook, Yale en Marqua (2010:4) die besigheid van reis en alles wat met reise verbind kan word. Toerisme is ook die bedryf wat die somtotaal van ervaring van mense behels gedurende die reis na bestemmings en die invloed van verskeie rolspelers wat meewerk tot die ervaring. Hierdie somtotaal van ervaring sluit in aantreklikhede, vermaak, vervoer, akkommodasie en ander aktiwiteite of fasiliteite wat in die aanbod vir toeriste gebruik word (Saayman, 2007:2). Die toerisme-industrie is 'n meganisme vir ekonomiese ontwikkeling in verskeie lande. Die ekonomiese voordeel van toerisme spruit voort uit die feit dat toeriste geld spandeer op 'n verskeidenheid van goedere en dienste, wat as inspuiting van finansiële hulpbronne in die gasheer ekonomie beskryf kan word waardeur nuwe vlakke van verbruikersvraag geskep word (Galdon, Garrigos & Gil-Pechuan, 2013:759).

Toerisme as ekonomiese sektor is 'n belangrike ekonomiese bydraer in 'n land se ekonomie weens die impak wat toerisme het op die bruto binnelandse produk van 'n land, sowel as die werksgeleenthede wat deur toerisme geskep word. Lande benut dan toerisme as bron van groter inkomste, skepper van buitelandse valuta, werksverskaffer en groter inkomste uit belasting (Botha & Saayman, 2013:684). Slabbert (2013:4) beskryf die ekonomiese impak van toerisme as volg: verhoging van werksverskaffingsgeleenthede, skep van nuwe besigheidsgleenthede, stimulering van die plaaslike ekonomie, bevorder ontwikkeling vanweë media dekking, verbetering van infrastruktuur en fasiliteite, verbetering van lewenstandaarde, verbetering van investering en ontwikkeling, verhoogde geleentheid vir kleinhandel, verhoogde belastingbydraes en die wyd verspreide ekonomiese impak dwarsdeur 'n gemeenskap. Toerisme is een van die grootste industrieë ter wêreld en 'n faktor wat ontwikkeling aanmoedig (Besonne & Spencer, 2017:7).

Toerismebestemmings is kompleks en kan omskryf word as geografiese areas wat 'n verskeidenheid van toerismeprodukte, toerismefasiliteite en -dienste bied ten einde toeriste te lok sodat voldoen kan word aan hulle behoefte deur die aanbod van 'n geïntegreerde ervaring (Durasevic, 2015:84). Marais, Du Plessis en Saayman (2017:1) beskryf Suid-Afrika as deel van hierdie bestemming wat verskeie produkte en dienste aanbied wat deur oordeelkundige bestuur 'n kompeterende voordeel kan bied. 'n Bestemming is in wese 'n produk wat deur die aanbod van goedere en dienste volgens behoefte van die toeris, beskryf kan word (Andergassen, Candela & Figini, 2013:86).

Seetanah *et al.* (2010:717) is van mening dat Suid-Afrika 'n diverse toerisme-aanbod het, wat insluit eko- en kulturele toerisme, avontuur-, sport en paleontologiese toerisme, ondersteun deur die land se klimaat, kulture, toerisme-aktiwiteite en infrastruktuur. In die gasvryheidsektor is akkommodasie-instellings soos hotelle, vakansie-oorde, lodges, gastehuse, woonwaparke en wildsreservate diensverskaffers aan toeriste (Krüger, Wessels & Saayman, 2014:1). Besonne en Spencer (2017:9) argumenteer dat toerisme in Suid-Afrika die sleutelfaktor kan wees wat maatskaplike verandering en integrasie kan meebring deur die skep van

werksgeleenthede, bevordering van vaardigheidsontwikkeling en inkomste realisering.

### **3.2 Behoeftes van toeriste**

McDowall (2010:21) is van mening dat toerisme die verkoop van onvergeetlike ervarings is. Toerismeprodukte word egter toenemend dinamies in omvang (Irandu & Shah, 2016:155).

Toerismebestemmings is 'n komplekse en geïntegreerde samestelling van dienste deur 'n bestemming, wat 'n vakansie-ervaring bied wat verwagtinge van toeriste bevredig (Cracolici & Nijkamp, 2008:336). Die toeris se vereistes ten opsigte van verblyf en ontvangs by 'n vakansie-oord raak toenemend hoër (Fiorello & Bo, 2012:759).

Die tevredenheid van toeriste, sowel as hul voorneme om na 'n spesifieke bestemming terug te keer, word onder andere beïnvloed deur die oordeel van die toeris van die verskeie eienskappe van die betrokke bestemming (Alegre & Garau, 2010:52).

Saayman en Van der Merwe (2017:68) beskou akkommodasie as 'n sleutel- of primêre komponent van toerisme, aangesien toeriste oornagfasiliteite benodig wanneer hulle reis. Die voorsiening van akkommodasie is daarom ook een van die grootste werksverskaffers in die toerismesektor en gevolglik baie belangrik.

Die beeld wat toeriste vorm van 'n bestemming is 'n belangrike faktor wanneer 'n toerismebestemming ontwikkel en bemark word (Tasci & Gartner, 2007:415). Van Vuuren en Slabbert (2011:695) is van mening dat die motivering van toeriste om na 'n vakansie-oord te gaan kan aandui op welke wyse die betrokke oord produkontwikkeling verbeterde bemarkingstrategie, beter diensleweringvlakke en die verkryging van 'n kompeterende voordeel kan bewerkstellig.

Toerisme, soos enige ander industrie is onderworpe aan sekere risiko's, en die suksesvolle bestuur van hierdie risiko's kan aanleiding gee tot die sukses van 'n

toerismebestemming (Neitlich, 2009:1). Shaw (2010:4) identifiseer die volgende risiko's in die toerisme-industrie: natuur elemente, misdaad, gesondheid en veiligheid, politieke faktore, sosio-demografiese faktore, tegnologie en ekonomiese risiko's. Spencer en Matela (2014:1094) wys die volgende faktore uit wat as uitdagings beskryf word vir toerisme-ondernemings om suksesvol te wees: die gebrek aan vaardigheidsopleiding en ontwikkeling, gebrek aan voldoende veiligheid, gebrek aan voldoende akkommodasie vir toeriste, gebrek aan voldoende finansiering, gebrek aan verskeidenheid van hulpbronne en die gebrek aan vraag na toerismeprodukte of -bestemmings.

Toeriste besoek vakansie-oorde vir die vermaak daarvan, die pret daaraan verbonde, die tyd wat saam met die gesin spandeer word en aktiwiteite wat buite die normale gedrag onderneem word. Daarom moet die bestuur van vakansie-oorde verseker dat vermaakprogramme voorsiening maak vir die ontspanningsbehoefes van gaste (Van Vuuren & Slabbert, 2011:702). Die behoefte van toeriste om te rus en te ontspan is in 'n studie deur van Vuuren en Slabbert (2011:702) uitgewys as die belangrikste rede waarom toeriste 'n vakansie-oord besoek. In die derde plek het van Vuuren en Slabbert (2011:703) bevind dat toeriste 'n vakansie-oord besoek ter wille van die behoefte om nuwe natuuumgewings te leer ken, om nuwe plekke te ontdek, om hul kwaliteit van leefstyl te verbeter, om deel te neem aan kulturele aktiwiteite en om aan avontuur aktiwiteite deel te hê.

Dit is egter belangrik dat bestuurders van toerismebestemmings die belangrikheid van mededinging begryp en die wyse waarop dit verbeter kan word (Gomezelj & Michalič, 2008:294).

### **3.3 Suksesfaktore**

Kritiese suksesfaktore word deur Avcikurt, Altay en Ilban (2011:153) omskryf as die aantal sleutelareas waar dinge vir die onderneming positief moet verloop ten einde te floreer om doelwitte van bestuur te bereik. Erasmus (2012:51) is van mening dat kritiese suksesfaktore daardie faktore is wat beplanning kan ondersteun om in die mark te presteer en wat die verskil tussen wins of verlies kan bepaal.

Tevredenheid van toeriste is noodsaaklik vir die sukses van toerismebestemmings (Eusébio & Vieira, 2013:68). 'n Gunstige posisie in die toerismemark kan verkry word indien toerismebestemmings waarde vir toeriste ontsluit en indien hulpbronne van die betrokke bestemming effektief bestuur word (Gomezelj & Mihalič, 2008:294).

Mearns en Boshoff (2017:89) is van mening dat die langtermyn ekonomiese-, maatskaplike- en omgewingsimpakte van 'n toerismebesigheid gebalanseerd behoort te wees om volhoubare voortsetting te bewerkstellig.

Die mededingendheid van toerismebestemmings word beïnvloed deur 'n verskeidenheid van kragte, invloede en gebeure. Hierdie probleem word vergroot deurdat toerismebestemmings nie duidelike doelwitte stel waarteen kompeterende kragte gemeet kan word nie (Crouch, 2011:27).

Die positiewe ervaring wat toeriste beleef van 'n bestemming is belangrik aangesien dit kan lei tot herbesoek van toeriste sowel as die positiewe aanbevelings deur huidige besoekers aan potensiële besoekers van die bestemming (Shirazi & Som, 2011:77). Daarom is dit belangrik om die redes of faktore wat meewerk tot die voorneme om na 'n betrokke bestemming terug te keer, te bepaal en dan te bestuur sodat die koers van terugkerende toeriste verhoog kan word (Alegre & Cladera, 2009:670).

Toerismebestemmings behoort die hulpbronne tot hulle beskikking effektief te bestuur en te organiseer ten einde 'n vakansie-ervaring by die betrokke bestemming aan gaste te bied wat die ervaring by mededingende bestemmings sal oortref (Cracolici & Nijkamp, 2008:338).

Die Nasionale Departement van Toerisme het in die Nasionale Toerisme Sektor Strategie vyf kritiese areas geïdentifiseer waarop gefokus behoort te word ten einde toerisme te stimuleer. Bemaking, maklike toeganklikheid, besoekers se ervarings, bestuurspraktyke van toerismebestemmings en ontwikkeling van die breër basis in die gemeenskap word as die sleutel areas beskou (NDT, 2017:17).

Saayman (2007:21) identifiseer die volgende karaktereienskappe wat toerismebestuurders behoort te hê: effektiewe hantering van personeel en gaste, stel van doelwitte, effektiewe uitvoer van take, werk met beperkte hulpbronne, aanpasbaar in veranderende omstandighede en hantering van lang werksure. Bestuurders van akkommodasieprodukte behoort volgens Patiar en Mia (2009:254) vier karakterkenmerke te hê, naamlik kommunikasievermoëns op al drie vlakke van bestuur, die wen van vertroue van werknemers, die verskaf van inspirerende motivering en die vermoë om intellektuele stimulering te voorsien.

Kritieke vaardighede vir werknemers in die gasvryheidsektor sluit die volgende in: leierskap, kreatiewe denke, spanwerk, positiewe werksverwante ingesteldheid, selfbestuur en 'n persoonlike styl, inligtingstegnologie, probleemoplossing en kommunikasie (Krüger *et al.*, 2014:11).

Van der Westhuizen (2007:126) het tien faktore beskryf wat gastehuseienaars as belangrik beskou vir die suksesvolle bedryf van akkommodasie-instellings: diens moet gaste se behoefte aanspreek, hoë vlak van higiëne, fasiliteite moet behoeftes van gaste aanspreek, beleefdheid teenoor gaste, handhaaf van hoë standaard van kwaliteit, om erkenning te gee waar erkenning nodig is, die vermoë om doeltreffend te wees, die vermoë om beloftes na te kom, verwelkoming van gaste op 'n persoonlike manier met aankoms en die vermoë om positiewe inligting vrylik met gaste te deel.

Crouch (2011:29) is van mening dat die geografiese ligging, die veiligheid, die waarde vir geld, die bewustheid van die bestemming, die beeld of reputasie van die bestemming en die kapasiteit van die bestemming om besoekers te akkommodeer, as belangrike en versterkende faktore beskou kan word om sukses van 'n toerismebestemming te bewerkstellig.

Die hoofdoel van akkommodasie-instellings is om lojale terugkerende gaste wie se verblyfbehoeftes telkens vervul word, te skep (Krüger, Wessels & Saayman, 2014:2). Kompetierende toerismebestemmings het die vermoë om spandering van toeriste te verhoog, om toeristegetalle te verhoog deur die bied van 'n onvergeetlike ervaring, verhoging van winsgewendheid, verseker dat omgewings- en kulturele bewaring

plaasvind en maak seker dat die volhoubaarheid van die bestemming vir toekomstige geslagte verseker word (Manzanec, Wöber & Zins, 2007:46). Die effektiewe bestuur van mededingendheid is volgens du Plessis, Saayman en Van der Merwe (2017:2) die bestuur van verskeie eienskappe van die betrokke toerismebestemming, ten einde 'n onvergeetlike ervaring aan toeriste te bied. Deur hierdie eienskappe van 'n toerismebestemming effektief te bestuur, kan daardie eienskappe die sterkpunte van die bestemming word waarmee 'n kompeterende voordeel verkry kan word.

Hong (2009:112) beskryf die volgende belangrike faktore om 'n kompeterende voordeel te verkry en sukses te behaal: Belegging in infrastruktuur, strategiese beplanning, instandhouding van hulpbronne, kontrole oor hulpbron toewysing, groei en ontwikkeling, operasionele effektiwiteit en die benutting van eksterne hulpbronne.

Vanuit 'n bemarkingsoogpunt is dit belangrik vir toerismebestemmings om 'n kompeterende strategie in plek te hê ten einde nuwe gaste te kry en om huidige besoekers te behou (Shirazi & Som, 2011:77). Shirazi en Som (2011:83) argumenteer verder dat die skep van lojaliteit by toeriste teenoor 'n bestemming in die kompeterende mark van toerismebestemmings, 'n belangrike oorweging behoort te wees. Lojale besoekers aan 'n bestemming tree dikwels op as gratis bemarkers van daardie bestemming deur die positiewe ervaring te deel met potensiële besoekers aan die betrokke bestemming (Chi & Qu, 2008:625).

Shaw (2010:1) argumenteer dat personeel met onvoldoende opleiding aanleiding gee tot stadige groei in die toerisme-industrie. Die bestuursvaardighede van bestuurders in beheer van akkommodasieprodukte in Suid-Afrika en van werknemers met toerisme-bestuursgrade word nog nie as voldoende beskou nie (Wessels, 2014:9).

# HOOFSTUK 4

## RESULTATE EN BESPREKING

### 4.1 Inleiding

In die mededingende mark van selfsorg vakansie-oorde is die aanwesigheid van 'n entrepreneuriese oriëntasie by 'n spesifieke oord waarskynlik die kompeterende voordeel wat die deurslag kan gee vir oorlewing of ondergang van daardie oord. Die oogmerk van hierdie studie was om die entrepreneuriese klimaat by selfsorg vakansie-oorde te ondersoek en die invloed wat daardie entrepreneuriese oriëntasie het op die suksesfaktore van die selfsorg omgewing te bepaal.

Die uitdaging vir die bestuurspan van selfsorg-oorde is die vestiging van outonomieit, die aanmoediging van innovering, die aanvaarding van risikoneming, die neem van pro-aktiewe stappe en die aanwend van kompeterende aggressiwiteit in die bestuur van 'n selfsorg vakansie-oord, ten einde relevant en mededingend in die mark te bly.

Hierdie oriëntasies van bestuur is as onafhanklike veranderlikes geneem, en die invloed daarvan is gemeet op vier afhanklike suksesfaktore naamlik die bestuurspan, die oord se fisieke eienskappe, die kontak en kommunikasie met gaste en die ervarings van klante.

### 4.2 Insameling van data

#### 4.2.1 Vraelysontwerp

Vanuit die literatuur is vyf konstrunkte of begrippe van entrepreneuriese oriëntasie geïdentifiseer naamlik outonomieit, risikoneming, pro-aktiwiteit en kompeterende aggressiwiteit. Die mate waartoe hierdie vyf konstrunkte in 'n onderneming aanwesig is, word gemeet deur vrae te ontwikkel wat die aard van elke dimensie kan bepaal. Reeds bestaande en ontwikkelde vrae is gebruik in die meetinstrument van hierdie studie (Malan, 2011:129; Dafel, 2012:144; Venter, 2014:73; Howell, 2015:154).

Vervolgens is daar suksesfaktore geïdentifiseer vanuit die literatuur en is vrae ontwikkel om 'n meetinstrument te ontwikkel vir die meet van hierdie suksesfaktore.

Die uiteindelijke meetinstrument is saamgestel uit drie afdelings ten einde die literatuur te bevestig en uit te brei. Hierdie drie afdelings is as volg:

- A) Vraelys rondom korporatiewe entrepreneuriese klimaat.
- B) Vraelys rondom die suksesfaktore in selfsorg-oorde.
- C) Demografiese inligting van respondent.

Die opinie-opname is gedoen deur die vraelys te versprei aan die bestuurslede van sewe selfsorg vakansie-oorde in Suid-Afrika. Hierdie oorde was as volg:

1. ATKV-Buffelspoort
2. ATKV-Drakensville
3. ATKV-Eiland Spa
4. ATKV-Goudini Spa
5. ATKV-Hartenbos
6. ATKV-Klein Kariba
7. ATKV-Natalia

Die vraelyste is aan die mensehulpbronbeampes van elke oord gestuur vir duplisering daarvan. Daarna is die vraelyste aan elke oordbestuurder besorg wat die vraelys aan elke bestuurslid oorhandig het en toesig gehou het oor die voltooiing daarvan. Die voltooide vraelyste is dan deur die oordbestuurder versamel en persoonlik oorhandig.

#### **4.2.1.1 Vraelys rondom korporatiewe entrepreneuriese klimaat**

Hierdie afdeling van die vraelys het bestaan uit 27 stellings en het die response rondom die entrepreneuriese klimaat by selfsorg vakansie-oorde aan die lig gebring. Respondente kon hul sienings op 'n Likert-skaal van "1" tot "5" uitdruk, waar 1 = "stem beslis nie saam nie", 2 = "stem nie saam nie", 3 = "neutraal", 4 = "stem saam"

en 5 = “stem volkome saam” as opsies aangebied was. Keuses van respondente is met “x” aangedui in die toepaslike blokkie.

#### **4.2.1.2 Vraelys rondom suksesfaktore**

In hierdie afdeling is die reaksie getoets van respondente oor wat hulle as suksesfaktore beskou en die belangrikheid daarvan in die onderskeie selfsorg vakansie-oord. Daar is 40 stellings aan respondente gestel en hulle kon 'n keuse uitoefen op 'n Likert skaal van “1” tot “5” , waar 1 = “stem beslis nie saam nie”, 2 = “stem nie saam nie”, 3 = “neutraal”, 4 = “stem saam” en 5 = “stem volkome saam” as opsies aangebied was. Keuses van respondent is met “x” aangedui in die toepaslike blokkie.

#### **4.2.1.3 Demografiese inligting**

Respondente is gevra om hul ouderdom, geslag, jare diens in die huidige organisasie, jare diens in die huidige pos en hoogste opvoedkundige kwalifikasie aan te dui.

### **4.3 Respons op vraelysopname**

Daar is 59 vraelyste versprei na die gekose oorde en 57 bruikbare vraelyste is terug ontvang. Dit verteenwoordig 'n responspersentasie van 96.61%.

### **4.4 Resultate en bespreking**

#### **4.4.1 Demografiese inligting**

##### **4.4.1.1 Ouderdomsgroep van respondente**

Die resultate van die ouderdomsgroep van die respondente word in tabel 4.1 weergegee.

**Tabel 4.1: Ouderdomsgroep van respondente**

<b>Ouderdomsgroep</b>	<b>Totaal</b>	<b>Persentasie</b>
< 30	5	8.8%
30 – 39	11	19.3%
40 – 49	21	36.8%
50 – 59	15	26.3%
60 +	5	8.8%
Totaal	57	100%

Die grootste enkele groep respondente, 36.8%, is in die ouderdomsgroep 40 tot 49 jaar terwyl 63.1% van die respondente die ouderdomsgroep 40 tot 59 jaar verteenwoordig.

#### **4.4.1.2 Geslag van respondente**

Die resultate van die geslag van die respondente word in tabel 4.2 weergegee.

**Tabel 4.2: Geslag van respondente**

<b>Geslag</b>	<b>Totaal</b>	<b>Persentasie</b>
Manlik	29	50.9%
Vroulik	28	49.1%
Totaal	57	100%

Daar is bykans 'n gelyke verteenwoordiging van mans en vrouens vanuit die respondente groep.

#### **4.4.1.3 Aantal jare diens in huidige organisasie**

Die resultate van die aantal jare diens in die huidige organisasie word in tabel 4.3 weergegee:

**Tabel 4.3: Jare diens in huidige organisasie**

<b>Jare diens in organisasie</b>	<b>Totaal</b>	<b>Persentasie</b>
< 2	8	14%
2 – 5	9	15.8%
6 – 10	13	22.8%
11 – 15	15	26.3%
15 +	11	19.3%
Vermiste inligting	1	1.8%
Totaal	57	100%

Die grootste groep respondente, 49.1%, werk al tussen ses en 15 jaar vir hul huidige organisasie.

#### **4.4.1.4 Aantal jare diens in huidige pos**

Die resultate van die aantal jare diens in die huidige pos word in tabel 4.4 weergegee.

**Tabel 4.4: Jare diens in huidige pos**

<b>Jare diens in pos</b>	<b>Totaal</b>	<b>Persentasie</b>
< 2	11	19.3%
2 – 5	16	28.1%
6 – 10	19	33.3%
11 – 15	5	8.8%
15 +	6	10.5%
Totaal	57	100%

Die meerderheid van die respondente, 61.4%, werk tussen twee tot tien jaar vir hul huidige organisasie.

#### **4.4.1.5 Opvoedkundige kwalifikasies van respondente**

Die resultate van die hoogste opvoedkundige kwalifikasie van die respondente word in tabel 4.5 weergegee.

**Tabel 4.5: Hoogste opvoedkundige kwalifikasie**

<b>Hoogste kwalifikasie</b>	<b>Totaal</b>	<b>Persentasie</b>
N-Sertifikaat	20	35.1%
Diploma	13	22.8%
Baccalaureus graad	8	14%
Honneursgraad	4	7%
Meestersgraad	0	0%
Doktorsgraad	1	1.8%
Ander	11	19.3%
Totaal	57	100%

Die grootste persentasie van respondente, 57.9%, beskik oor 'n N-sertifikaat of 'n diploma.

#### **4.4.2 Statistiek beskrywing**

Vir elkeen van die veranderlikes, onafhanklik en afhanklik is 'n minimum- en maksimumwaarde wat die opinie van die respondente weergee bereken. Hierdie waardes, sowel as die gemiddeld vir elke veranderlike word in tabel 4.6 en 4.7 weergegee.

**Tabel 4.6: Statistiese waardes van onafhanklike veranderlikes**

<b>Veranderlike</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Gem.</b>	<b>Std.afwyking</b>
Innovering	2.56	5.00	3.996	0.517
Otonomiteit	1.60	5.00	3.986	0.686
Risikoneming	1.00	5.00	3.435	0.683
Pro-aktiwiteit	2.00	5.00	3.813	0.689
Kompeterende aggressiwiteit	2.25	5.00	3.645	0.666

Die opsies wat aan respondente voorgehou is kon 'n keuse wees van "1" tot "5". Die gemiddeld van die data vir die onafhanklike veranderlikes **Innovering** en **Otonomiteit** is relatief hoog met bykans "4". Die standaard afwykings van elke veranderlike dui daarop dat die data punte baie naby aan mekaar is met nie een van die veranderlikes wat 'n groter afwyking toon as 0.7 nie.

**Tabel 4.7: Statistiese waardes van onafhanklike veranderlikes**

<b>Veranderlike</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Gem.</b>	<b>Std.afw.</b>
Bestuurspan	2.27	5.00	4.247	0.609
Oord fisieke eienskappe	1.77	5.00	3.945	0.560
Kontak met gaste en kommunikasie	1.33	5.00	3.967	0.620
Klante ervarings	1.71	5.00	4.118	0.599

Die gemiddeld van die data vir twee afhanklike veranderlikes, **Bestuurspan** en **Klante ervarings**, is hoër as “4”, en die standaard afwyking van al die veranderlikes dui op 'n hegte stel data waarvan die verspreiding nie wesenlik verwyderd van mekaar is nie.

#### **4.4.3 Betroubaarheid van die meetinstrument**

Data wat ingesamel en ingewin word behoort onderwerp te word aan 'n toets om te bepaal of die data wat gebruik word betroubaar is. Hierdie betroubaarheidstoets behels die evaluering van die interne konsekwentheid tussen die items van die meetinstrument en staan bekend as die Cronbach-alpha koëffisiënt (Bryman & Bell, 2015:164). Elkeen van die stelle data wat ingewin is, is aan hierdie konsekwentheidstoets onderwerp en word in tabel 4.8 en tabel 4.9 vertoon. Malhotra, Baalbaki en Bechwati (2013:318) verduidelik dat 'n Cronbach-Alpha koëffisiënt wat tussen 0.8-0.95 meet, 'n baie hoë mate van betroubaarheid aandui, tussen 0.7-0.79 'n hoë mate van betroubaarheid, tussen 0.6-0.69 word as redelik betroubaar aanvaar terwyl enige meting van laer as 0.59 as onbetroubare data geag word.

**Tabel 4.8: Cronbach-alpha koëffisiënt – onafhanklike veranderlikes**

<b>Onafhanklike veranderlike</b>	<b>Cronbach-alpha koëffisiënt</b>
Innovering	0.847
Otonomiteit	0.807
Risikoneming	0.825
Pro-aktiwiteit	0.825
Kompeterende aggressiwiteit	0.786

Die eerste vier konstrakte wat as onafhanklike veranderlikes beskou word, het data opgelewer wat 'n baie hoë mate van betroubaarheid weergee, tussen 0.8 en 0.95, die konstruk van **Kompeterende aggressiwiteit** lewer 'n hoë mate van betroubaarheid met 'n koëffisiënt van 0.786.

**Tabel 4.9: Cronbach-alpha koëffisiënt – afhanklike veranderlikes**

Afhanklike veranderlike	Cronbach-alpha koëffisiënt
Bestuurspan	0.907
Oord fisieke eienskappe	0.848
Kontak met gaste en kommunikasie	0.865
Klante ervarings	0.903

Al vier die afhanklike veranderlikes lewer 'n baie hoë mate van betroubaarheid van die ingewonne data op met Cronbach-alpha koëffisiënte van tussen 0.8 en 0.95.

Daar kan met 'n hoë mate van sekerheid aanvaar word dat die meetinstrument betroubaar is en dat data wat hieruit verkry is met gerustheid geïnterpreteer kan word om afleidings en verklarings voor te stel.

#### **4.4.4 Korrelasies**

Ten einde vas te stel wat die verband tussen elkeen van die veranderlikes is, daar 'n korrelasie-analise gedoen. Hierdie korrelasies tussen die veranderlikes bepaal in watter mate die veranderlikes 'n invloed op mekaar uitoefen.

**Tabel 4.10: Korrelasies**

	Innovering								
Outonomieit	0.335	Outonomieit							
Risiko-neming	0.511	0.474	Risiko-neming						
Pro-aktiwiteit	0.553	0.555	0.524	Pro-aktiwiteit					
Kompete-rende aggressiwiteit	0.639	0.441	0.552	0.481	Kompete-rende aggressiwiteit				
Bestuurspan	0.607	0.617	0.489	0.591	0.568	Bestuurspan			
Oord fisieke	0.504	0.249	0.134	0.453	0.286	0.625	Oord fisieke		
Kontak met gaste	0.403	0.318	0.355	0.443	0.205	0.557	0.369	Kontak met gaste	
Klante ervaring	0.605	0.406	0.332	0.451	0.482	0.609	0.623	0.507	

Daar bestaan hoofsaaklik 'n groot beduidende korrelasie ( $\geq 0.5$ ) tussen die dimensies van entrepreneurskap soos aangedui in die boonste blou gedeelte van tabel 4.10. Dit is slegs tussen **Innovering** en **Outonomieit** (0.333) waar daar 'n klein en nie beduidende korrelasie bestaan nie.

Hierdie tendens van groot beduidende korrelasie bestaan ook tussen die vier suksesfaktore van oorde waar die korrelasie hoofsaaklik groter is as 0.5. Slegs tussen **Oord fisieke eienskappe** en **Kontak met gaste** (0.369) word 'n klein nie beduidende korrelasie aangedui.

Die insiggewende gedeelte van die korrelasie ontleding is die groot beduidende korrelasie wat bestaan tussen die vyf dimensies van entrepreneurskap en die faktor, **Bestuurspan**, by oorde, wat deurgaans 'n korrelasie van  $\geq 0.5$  toon. Hierdie korrelasie dui waarskynlik op die sterk invloed wat die bestaan van entrepreneuriese vaardighede op die bestuurspan van 'n oord mag hê.

In die geval van korrelasie tussen die ander drie suksesfaktore van oorde (**Oord fisieke eienskappe, Kontak met gaste en kommunikasie, Klante ervarings**), is dit telkens **Innovering** wat die sterkste korrelasie met hierdie faktore aandui.

#### 4.4.5 Verwantskap tussen die konstrukte

Die ontleding van die ingewonne data is ook onderwerp aan 'n veelvuldige regressie-analise. Hierdie ontleding van data dui die invloed aan wat die onafhanklike veranderlikes – **Innovering, Outonomieit, Risikoneming, Pro-aktiwiteit en Kompeterende aggressiwiteit** – uitoefen op die afhanklike veranderlikes van **Bestuurspanne, Oord fisieke eienskappe, Kontak met gaste en kommunikasie en Klante ervarings**. Die resultate van hierdie veelvuldige regressie-analise word aangedui in tabelle 4.11, 4.12, 4.13 en 4.14 hieronder.

**Tabel 4.11: Impak van onafhanklike veranderlikes op Bestuurspanne**

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënt	Gestandaardiseerde koëffisiënt	p-vlak
	B	Beta	
(Konstant)	0.355		0.380
Innovering	0.409	0.347	0.004
Outonomieit	0.421	0.475	0.000
Risikoneming	0.083	0.093	0.385
Pro-aktiwiteit	0.023	0.027	0.803
Kompeterende aggressiwiteit	0.057	0.062	0.554

$R^2 = 0.674$

Die waarde van  $R^2$  dui daarop dat daar in die praktyk 'n beduidende persentasie (67.4%) van die verandering in die **Bestuurspanne** van oorde verduidelik word deur die vyf entrepreneuriese dimensies, **Innovering, Outonomieit, Risikoneming, Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit**.

Die veelvoudige regressie-analise dui verder aan dat **Innovering** ( $p = 0.004$ ) en **Outonomieit** ( $p < 0.001$ ) statistiese betekenisvolle bydrae tot die model lewer. In beide gevalle kan daar aangeneem word, op grond van die positiewe regressie koëffisiënte, dat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Bestuurspanne** vroe sal toeneem soos wat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die

**Innovering** en **Outonomieit** vrae ook toeneem, gegewe dat alle ander omstandighede dieselfde bly.

**Tabel 4.12: Impak van onafhanklike veranderlikes op Oord fisieke eienskappe**

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënt	Gestandaardiseerde koëffisiënt	p-vlak
	B	Beta	
(Konstant)	1.014		0.043
Innovering	0.606	0.560	0.000
Outonomieit	0.134	0.165	0.231
Risikoneming	0.007	0.008	0.955
Pro-aktiwiteit	0.102	0.125	0.376
Kompeterende aggressiwiteit	-0.120	-0.143	0.307

$R^2 = 0.432$

Die waarde van  $R^2$  dui daarop dat daar in die praktyk nie 'n beduidende persentasie (43.2%) van die verandering in die **Oord fisiese eienskappe** verduidelik kan word deur die vyf entrepreneuriese dimensies, **Innovering**, **Outonomieit**, **Risikoneming**, **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** nie.

Die veelvoudige regressie-analise dui verder aan dat **Innovering** ( $p < 0.001$ ) 'n statistiese betekenisvolle bydrae tot die model lewer. Daar kan aangeneem word, op grond van die positiewe regressie koëffisiënte, dat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Oord fisieke eienskappe** vrae sal toeneem soos wat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Innovering** vrae ook toeneem, gegewe dat alle ander omstandighede dieselfde bly.

**Tabel 4.13: Impak van onafhanklike veranderlikes op Kontak met gaste en kommunikasie**

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënt	Gestandaardiseerde koëffisiënt	p-vlak
	<b>B</b>	<b>Beta</b>	
(Konstant)	1.538		0.010
Innovering	0.508	0.424	0.011
Outonomieit	0.120	0.132	0.366
Risikoneming	0.278	0.307	0.045
Pro-aktiwiteit	0.038	0.042	0.779
Kompeterende aggressiwiteit	-0.324	-0.348	0.023

$R^2 = 0.351$

Die waarde van  $R^2$  dui daarop dat daar in die praktyk nie 'n beduidende persentasie (35.1%) van die verandering in die **Kontak met gaste en kommunikasie** verduidelik kan word deur die vyf entrepreneuriese dimensies, **Innovering**, **Outonomieit**, **Risikoneming**, **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** nie.

Die veelvoudige regressie-analise dui verder aan dat nie een van die vyf entrepreneuriese dimensies 'n statistiese betekenisvolle bydrae tot die model lewer nie. Daar kan aangeneem word, op grond van die positiewe regressie koëffisiënte, dat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Kontak met gaste en kommunikasie** vrae nie noodwendig sal toeneem soos wat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Innovering**, **Outonomieit**, **Risikoneming**, **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** vrae ook toeneem nie, gegewe dat alle ander omstandighede dieselfde bly.

**Tabel 4.14: Impak van onafhanklike veranderlikes op Klante ervaring**

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënt	Gestandaardiseerde koëffisiënt	p-vlak
	<b>B</b>	<b>Beta</b>	
(Konstant)	0.773		0.119
Innovering	0.568	0.490	0.001
Outonomieit	0.249	0.285	0.029
Risikoneming	0.157	0.179	0.177
Pro-aktiwiteit	-0.113	-0.130	0.324
Kompeterende aggressiwiteit	-0.007	-0.008	0.952

$R^2 = 0.503$

Die waarde van  $R^2$  dui daarop dat daar in die praktyk 'n beduidende persentasie (50.3%) van die verandering in **Klante ervaring** verduidelik kan word deur die vyf entrepreneuriese dimensies, **Innovering**, **Outonomieit**, **Risikoneming**, **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit**.

Die veelvoudige regressie-analise dui verder aan dat Innovering ( $p = 0.001$ ) 'n statistiese betekenisvolle bydrae tot die model lewer. Daar kan aangeneem word, op grond van die positiewe regressie koëffisiënte, dat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van **Klante ervaring** vroe sal toeneem soos wat die vlak van ooreenstemming ten opsigte van die **Innovering** vroe ook toeneem, gegewe dat alle ander omstandighede dieselfde bly.

#### **4.5 Samevatting**

Die empiriese studie het bestaan uit die verspreiding van vraelyste wat gepoog het om vas te stel in watter mate die entrepreneuriese konstrakte van **Innovering**, **Outonomieit**, **Risikoneming**, **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** 'n invloed uitoefen op die suksesfaktore wat selfsorg-oorde ervaar.

Die suksesfaktore wat selfsorg-oorde ervaar is geïdentifiseer vanuit die literatuurstudie en daar is bepaal wat die korrelasie tussen die entrepreneuriese konstrukte en die suksesfaktore is.

Vanuit die veelvuldige regressie-analises is gevind dat die konstruk van veral **Innovering** en in een geval **Outonomiteit**, 'n beduidende invloed uitoefen op die suksesfaktore van **Bestuurspanne**, **Oord fisieke eienskappe** en **Kontak met gaste en kommunikasie**.

# HOOFSTUK 5

## GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

### 5.1 Inleiding

Die implikasies van die empiriese navorsing wat in hoofstuk 4 omskryf en verduidelik word, sal in hierdie hoofstuk bespreek word. Hierdie bespreking sal in twee afdelings aangebied word en wel as volg: eerstens sal daar afleidings gemaak word uit die resultate van die literatuurstudie en vanuit die bevindings van die empiriese studie. In hierdie gedeelte sal die fokus val op die bespreking van die primêre en sekondêre doelstellings van die studie soos in hoofstuk 1 geformuleer, en wat die invloed is van die entrepreneuriese oriëntasie van selfsorg-oorde op die suksesfaktore.

Daar sal ook gevolgtrekkings gemaak word vanuit die empiriese navorsing en resultate soos in hoofstuk 4 bespreek is. Die verwantskappe tussen die demografiese inligting, ouderdom, geslag, jare diens in die organisasie, jare diens in die posvlak en opvoedkundige kwalifikasie en die vyf entrepreneuriese konstrukte sowel as die suksesfaktore by selfsorg-oorde sal geïllustreer word.

In die tweede gedeelte van die hoofstuk sal voorstelle en riglyne verskaf word oor watter mate die invloed van die entrepreneuriese konstrukte op die selfsorg-oorde se sukses verbeter kan word.

### 5.2 Gevolgtrekkings

In die bespreking van gevolgtrekkings wat gemaak is vanuit die data wat ontvang is, sal daar eerstens ondersoek ingestel word na die demografiese inligting van die respondente, daarna word die Cronbach Alpha-koëffisiënte geëvalueer ten einde die betroubaarheid van die meting van die vyf entrepreneuriese konstrukte en die suksesfaktore te bepaal.

Daarna word die korrelasies tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes onder oënskou geneem en laastens word die veelvuldige regressie-analise wat uitgevoer is om die verwantskap tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes te bepaal, bespreek.

### **5.2.1 Demografiese inligting**

Vanuit die data wat ingewin is tydens die verspreiding, invul en ontvangs van die vraelyste, is die volgende afleidings gemaak:

- Die grootste groep respondente (36.8%) verteenwoordig die ouderdomsgroep 40 tot 49 jaar. Wanneer die totale verspreidingsbasis van ouderdom van die respondente in ag geneem word, verteenwoordig 56% van die respondente die ouderdomsgroep van tussen 30 en 49 jaar. Dit dui daarop dat die ouderdomsverspreiding binne die bestuurskorps van selfsorg-oorde waarskynlik jonk en dinamies kan wees. Die respondente jonger as 30 jaar, sowel as dié van 60 jaar en ouer verteenwoordig 8.8% van die verspreiding. Hieruit kan afgelei word dat die selfsorg-oorde betreklike jong bestuurspanne in plek het wat die moontlikheid van dinamiese innoovering en ontwikkeling moontlik maak.
- Die verteenwoordiging van geslagte vanuit die selfsorg-oorde is gelykop verdeel tussen mans en vrouens. Beide geslagte verteenwoordig 50% van die databasis, 'n resultaat wat kan aandui dat selfsorg-oorde 'n beleid van geen geslagsdiskriminasie volg.
- Die rapportering van die aantal jare diens in die huidige organisasie dui aan in watter mate die respondente vertrouwd is met die organisasie se korporatiewe kultuur en prosesse. Die grootste verteenwoordiging van die respondente (26.3%) werk reeds tussen 11 en 15 jaar vir hul organisasie. 49,1% van die respondente werk vir tussen 6 tot 15 jaar vir die organisasie, 'n syfer wat die ervaring wat in die bestuurspan teenwoordig is aandui.
- Die keuse van respondente is gedoen deur te fokus op die bestuurspanne van die selfsorg-oorde. Daar kan dus verwag word dat die respondente relatief lang

jare diens in hul huidige posvlakke sal rapporteer. Vanuit die data word hierdie aanname bevestig deur die verteenwoordiging van 33.3% van die respondente wat reeds tussen 6 tot 10 jaar in hul huidige pos, 'n bestuurspos, werk. Die aantal respondente wat langer as 6 jaar (6 tot 15 jaar) in hul huidige pos werksaam is verteenwoordig 52.6% van die respondente.

- Die tersiêre kwalifikasies van die bestuurspanne van selfsorg-oorde is hoofsaaklik N-sertifikate en diplomas. 57.9% van die respondente beskik oor hierdie twee kwalifikasies, 35.1% 'n N-sertifikaat en 22.8% 'n diploma. Slegs 14% van die respondente beskik oor 'n Baccalaureusgraad.

### 5.2.2 Betroubaarheid van die vraelys

Die data wat deur middel van die vraelyste ingewin is, is onderwerp aan 'n betroubaarheidstoets. Die vyf onafhanklike veranderlikes het almal Cronbach Alpha-koëffisiënte getoon van groter as 0.7, wat aandui dat die vraelys as betroubaar aanvaar kan word. Dit is toepaslik om te meld dat die vier konstrakte van **Innovering**, **Outonomiteit**, **Risikoneming** en **Pro-aktiwiteit**, Cronbach Alpha-koëffisiënte van hoër as 0.8 opgelewer het wat as baie betroubaar beskou kan word. Die afhanklike veranderlikes het Cronbach Alpha-koëffisiënte van meer as 0.8 aangetoon wat daarop dui dat die vraelys baie betroubaar is.

### 5.2.3 Verwantskap tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes

Vanuit die resultate van die studie is dit duidelik dat die entrepreneuriese konstrakte **Innovering** en **Outonomiteit** 'n beduidende invloed uitoefen op die suksesfaktor **Bestuurspanne**. Dit impliseer dat die selfsorg-oorde wat innovering en outonomiteit as entrepreneuriese oriëntasie toelaat, 'n beduidende sterk en suksesvolle bestuurspan by elke selfsorg-oord behoort te hê. Hierdie bestuurspanne werk waarskynlik mee tot die sukses van die betrokke selfsorg-oord, deurdat hulle toegelaat word om nuwe idees, sonder die inmenging van burokratiese rompslomp te implementeer tot voordeel van die oord.

Die afhanklike veranderlike **Oord fisiese eienskappe** het 'n positiewe verwantskap getoon met die entrepreneuriese konstruk **Innovering**. Dit dui daarop dat selfsorg-oorde in praktyk die bestuurspan toelaat om met nuwe ontwikkelings en voorstelle die oord se fisiese aanbod aan gaste deurlopend te verbeter en op te knap. Hierdie positiewe verwantskap dui waarskynlik ook op die hoë mate van vertroue wat klaarblyklik by elke oord setel om die infrastruktuur van daardie oord tot voordeel van die maatskappy en die gastebasis te verbeter. Die verassing in die resultate by hierdie afhanklike veranderlike is die negatiewe korrelasie wat **Oord fisiese eienskappe** met **Kompeterende aggressiwiteit** aangedui het. Hierdie negatiewe korrelasie dui moontlik op die beskikbaarheid van soortgelyke infrastruktuur wat by selfsorg-oorde mag voorkom, soos die aanwesigheid van verhitte swembaddens by mededingers in die onmiddellike omgewing.

In die geval van die afhanklike veranderlike **Kontak met gaste en kommunikasie** kon geen verwantskap gevind word met enige van die entrepreneuriese konstruksie. Die rede kan moontlik wees omdat die kontak met gaste en kommunikasie nie noodwendig 'n bestuurstaak is nie, maar 'n operasionele aksie wat deur werknemers uitgevoer word wat nie in die bestuurspan aangestel is nie. Die negatiewe korrelasie met **Kompeterende aggressiwiteit** dui moontlik op die delikate wyse waarop oorde met gaste kommunikeer sonder om mededingers in 'n negatiewe lig te stel.

Laastens het die konstruk **Innovering** 'n positiewe verwantskap aangedui met die afhanklike veranderlike **Klante ervaring**. Dit beteken in praktyk dat die gaste wat op selfsorg-oorde geakkommodeer word 'n positiewe ervaring het van nuwe produkte, idees of prosesse wat die verblyf by die betrokke oord 'n aangename ervaring maak. Vanuit die literatuurstudie kan ons aflei dat hierdie invloed van **Innovering** gaste sal oortuig om die oord te herbesoek en om die oord positief aan ander voornemende gaste te bemark. Die negatiewe korrelasie met **Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** kan weer eens dui op die sensitiewe mark waarin selfsorg-oorde besigheid doen, en die sensitiwiteit om nie mededingers aggressief af te kraak by gaste nie, aangesien die infrastruktuur wat deur elke oord aangebied word basies dieselfde is as onmiddellike mededingers.

### 5.3 Aanbevelings

**Entrepreneuriese leierskap.** Entrepreneuriese leierskap word deur Roomi en Harrison (2011:2) omskryf as 'n leier wat 'n duidelike visie het wat dit kan kommunikeer ten einde spanne betrokke te kry om geleenthede te identifiseer, te ontwikkel en voordeel uit die geleentheid te kry sodat die organisasie 'n kompeterende voordeel uit die geleentheid kry. Dit is dus belangrik vir selfsorg-oorde dat die leierskapspan van die oord in die algemeen en die betrokke oord se bestuurder spesifiek entrepreneurse vaardighede behoort te toon. Hierdie entrepreneurse vaardighede is nie noodwendig aangebore eienskappe nie, en kan deur 'n sterk program van ontwikkeling aangeleer word. Die tradisionele beginsels van bestuur behoort ondersteun te word met die oriëntasie van 'n entrepreneurse leier. Hierdie oriëntasie kan vir selfsorg-oorde meewerk om 'n kompeterende voordeel te verkry. Die deurlopende koestering van mededingendheid, effektiwiteit en die groei van 'n onderneming kan positief verbind word met die teenwoordigheid van 'n entrepreneurse leier (Karol, 2015:32). Daar behoort sorg aan die dag gelê te word tydens die aanstellings van bestuurders in selfsorg-oorde sodat leiers met entrepreneurse vaardighede toenemend in die bestuurspan van 'n oord kan voorkom.

**Ondersteuning vanaf bestuur.** Aangesien ondernemings hoofsaaklik die maksimering van wins ten doel het, word dit as die belangrikste aktiwiteit in 'n onderneming beskou. Die aktiewe aanmoediging vanaf bestuur vir innoverende en kreatiewe idees is egter 'n baie belangrike aspek (Bhardwaj & Sushil, 2012:73), ook vir die skep van 'n entrepreneurse klimaat by selfsorg-oorde. Dit is verder belangrik vir die bestuurspanne van selfsorg-oorde om innoverende bydraes vanaf alle vlakke van werknemers te erken, aangesien dit dikwels gebeur dat werknemers wat in die dag-tot-dag operasionele aksies op 'n oord betrokke is, die ware geleentheid raaksien vanuit 'n praktiese perspektief. Die bestuurspanne van selfsorg-oorde behoort 'n formele dokumenteringsproses in plek te stel waar alle innoverende idees neergepen kan word vir verdere evaluasie.

**Beskikbaarheid van “borge”.** In die hiërargie van 'n organisasie is die besluitnemingsinvloed van personeel op laer posvlakke gering en nie beduidend nie.

Daarom is dit belangrik dat elke bestuurspan individue met genoegsame invloed in die organisasie moet identifiseer wat onvermoeid nuwe en innoverende idees sal ondersteun en genoegsame hulpbronne beskikbaar kan stel vir die deurvoer van die idee. Selsorg-oorde behoort 'n proses in plek te stel waar innoverende idees deur mentors oorsien kan word ten einde die uitvoerbaarheid en deurgang van die idee te fasiliteer en ten uitvoer te bring.

**Verdraagsaamheid vir mislukkings/risiko en foute.** Die tradisionele uitgangspunt in ondernemings is dat zero verdraagsaamheid vir foute en mislukkings geduld word. Sodra foute gemaak word, is die betrokke werknemer aanspreeklik vir die finansiële verlies en dikwels word die diens van sodanige werknemer beëindig. In die omgewing van entrepreneurskap word foute en mislukkings juis beskou as bydraend tot toekomstige sukses van 'n onderneming (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014:38). Dit word dus aanbeveel dat die bestuur van selsorg-oorde van tyd tot tyd toelaat dat werknemers foute maak en dat innoverende idees misluk, sodat die ondernemingsomgewing 'n deurlopende entrepreneuriese klimaat koester, waar werknemers nie vrese het om nuwe idees die lig te laat sien nie.

**Innovering en kreatiwiteit:** Die skep van nuwe en innoverende idees behoort so spoedig moontlik opgevolg en deurgevoer te word, deur beide bestuur sowel as die personeel betrokke. Soms skep 'n lang ondersoek- en toestemmingsproses 'n omgewing waar innoverende idees uiteindelik in die niet verdwyn. Bestuurspanne op selsorg-oorde, sowel as die topbestuur van die organisasie behoort te waak teen die smoring van innoverende idees deur die gebruik van vaste en/of neergelegde bestuursprosesse wat die vinnige reaksie op innoverende idees aan bande kan lê. Terwyl die hoofdoel van die organisasie uiteindelik die belangrikste doelwit is, behoort reëls en prosedures voorsiening te maak vir die skep van 'n innoverende klimaat waar personeel met nuwe idees aangemoedig word om daardie idee vêrder te ontwikkel en aan die lig te bring (Kuratko *et al.*, 2014:37). Die wegdoen met tradisionele sleurgang van vaste bestuursprosesse en die daarstel van buigsame en kreatiewe prosesse kan waarskynlik personeel aanmoedig om self ook kreatief in hul operasionele werksaamhede op te tree. 'n Bestuurspan wat reëls kreatief buig tot voordeel van die organisasie gaan aanleiding gee tot kreatiewe, innoverende werksprosesse dwarsdeur die betrokke oord.

**Toepaslike beloning en versterking.** Die investering vanaf bestuur, veral vanaf topbestuur, in die erkenning van innoverende en kreatiewe idees is onontbeerlik. Tradisioneel word bonusse in organisasies betaal op grond van die finansiële prestasie van daardie organisasie, terwyl die erkenning van nuwe idees dikwels geïgnoreer word. Dit is tog belangrik om daarop te let dat die skep van nuwe idees nie die enigste aksie is wat erken en beloon moet word nie, maar dat die daarstel van nuwe prosesse, veral om 'n organisasie geld te spaar, ook erken en beloon behoort te word. Selsorg-oorde behoort 'n omvattende erkenningstelsel daar te stel wat die beloning van innovering in verband bring met die voordeel wat die oord daaruit verkry het. Hierdie erkenningstelsel behoort toepaslike erkenning aan personeel op alle vlakke te gee, en bestaan dikwels nie net uit geldelike erkenning nie, maar kan ook insluit waarde aanbod erkenning in die vorm van reise en fisiese waarde items. Die klimaat wat deur die erkenningstelsel geskep word, is die belangrike oogmerk, selfs al bestaan dit uit kleiner vergoedingsitems, solank die beginsel van erkenning vir innovering deur die bestuurspanne aangemoedig word.

**Duidelike visie en doelwitte aan middelvlak bestuur.** Die visie en doelwitte van die organisasie gaan dikwels verlore wanneer die middelvlak bestuur nie 'n duidelik genoeg begrip het van wat die rigting van die organisasie is nie. In die bestuursopset van selsorg-oorde, is die bestuurslede hoofsaaklik middelvlak bestuurders. Daar behoort uitermate sorg aan die dag gelê te word dat hierdie bestuursvlak 'n duidelike begrip het van wat die doelwitte van die maatskappy is, aangesien dit juis in hierdie groep van bestuur is wat die dag-tot-dag operasionele aksies van die organisasie plaasvind en waar die geleenthede vir innovering en kreatiwiteit waarskynlik die hoogste is. Selsorg-oorde behoort middelvlak bestuurders deurlopend op hoogte te hou van veranderinge of aanpassings van doelwitte, sodat personeel op hierdie vlak van deelname op hul beurt kreatief te werk kan gaan met idees en prosesse.

**Oordeelkundige toelaat van tyd en insette.** Die daaglikse sleurgang van vasgestelde prosedures en reëls en die volharding daarvan is 'n kenmerk van tradisionele bestuur. Hierdie vaste patroon van operasionele voortsetting laat dikwels nie die tyd of hulpbronne toe om innoverend en kreatief te wees nie. Selsorg-oorde kan gerus ondersoek instel na 'n stelsel waar ruimte geskep word vir werknemers

met nuwe idees en voorstelle. Hierdie ruimte behoort vêrder ondersteun te word deur die oordeelkundige toekenning van tyd en hulpbronne van die organisasie aan die ontwikkeling van die innoverende idee.

**Bemagtig projekspanne.** Bestuurspanne van selfsorg-oorde behoort dringend die saamstel van diverse en multidissiplinêre spanne te ondersoek waar sogenaamde “kampioene” van ’n afdeling in ’n span kan saamwerk, om ontwikkeling van innoverende idees moontlik te maak. Hierdie projekspanne behoort ondersteuning vanaf bestuur te geniet ten einde die dinamika te ontsluit wat in multidissiplinêre spanne opgesluit is.

**Hulpbron beskikbaarheid en toeganklikheid.** Sodra innoverende idees aan die lig kom, behoort die bestuur van selfsorg-oorde oordeelkundig hulpbronne toe te wys aan die ontwikkeling van daardie idee of voorstel. Soms sal dit selfs nodig wees om in toekomstige begrotings vir hierdie ontwikkeling voorsiening te maak. Selfsorg-oorde behoort egter te waak om nie die risiko wat met innovering gepaardgaan te aanvaar nie, maar om met oordeel gepaardgaande risiko’s te identifiseer en daarvoor te voorsien in hul bestuursbeplanning.

**Deurlopende oorkruis-bestuiwing.** Die deel van kennis vanuit elke afdeling van ’n selfsorg-oord met ander afdelings is ’n belangrike voorvereiste vir die skep van ’n innoverende omgewing. Sodra personeel kennis dra van wat in ’n ander afdeling gebeur, word kreatiwiteit moontlik gemaak deurdat die groter prentjie vir die personeellid sigbaar word. Bestuur van selfsorg-oorde behoort te waak teen die skep van kennis silo’s, waar kennis van ’n afdeling slegs aangewend word tot voordeel van daardie afdeling en uiteindelik slegs tot voordeel van die betrokke oord. Waar meer as een oord in ’n organisasie funksioneer, behoort die bestuurspanne van die twee (of meer) oorde hul kennis met mekaar te deel, sodat die wenresep van een oord ook beskikbaar raak vir die ander oord. Hierdie deel van kennis, veral oor oordgrense heen, mag aanleiding gee tot die ontwikkeling van selfs verdere nuwe idees en prosesse.

**Sterk klante oriëntasie.** Aangesien selfsorg-oorde in die gasvryheidsbedryf is, word die lewering van diens aan klante as eerste prioriteit gestel. Hierdie oriëntasie van

selfsorg-oorde behoort gekoester te word, sodat die behoeftes van klante as dryfveer vir innovering gebruik word. Sodra klante 'n nuwe vlak van ervaring vereis, behoort selfsorg-oorde daardie vereiste te ontleed en innoverend en kreatief daaraan te voldoen. Dit bied aan die oord die geleentheid om kompetender te wees en 'n voordeel te verkry as eerste toetreders en verskaffer om aan die vereiste te voldoen.

**Eenvoudige oop organisatoriese struktuur.** Om 'n suksesvolle entrepreneuriese klimaat te skep in selfsorg-oorde, behoort die toeganklikheid van bestuur vir personeel ongekompliseerd en eenvoudig te wees. Die goedkeuring van nuwe idees behoort vinnig by besluitnemers uit te kom, sonder om deur lang burokratiese prosesse te gaan. Bestuurspanne van selfsorg-oorde behoort 'n proses in plek te plaas waar die rapportering van nuwe idees so spoedig moontlik by topbestuur kan uitkom vir evaluering en voortsetting.

#### **5.4 Bereiking van die doelstellings**

Die primêre doelstelling van hierdie studie was om aan te toon watter entrepreneuriese dimensies by huidige suksesvolle oorde aanwesig is en in watter mate dit bydrae tot die suksesvolle bedryf van 'n vakansie-oord.

Vanuit die resultate van die studie is dit duidelik dat die entrepreneuriese konstrukte **Innovering, Outonomieit, Risikoneming, Pro-aktiwiteit** en **Kompeterende aggressiwiteit** sterk gevestig is by selfsorg oorde. Die konstrukte **Innovering** en **Outonomieit** het 'n duidelike positiewe invloed op die suksesfaktore van selfsorg-oorde.

Ten einde die primêre doelwit te bereik is die volgende sekondêre doelwitte geformuleer:

- Om entrepreneurskap te definieer.
- Om intrapreneurskap te definieer.
- Om die rol te ondersoek wat intrapreneurskap speel in suksesvolle ondernemings.

- Die identifisering van faktore wat as suksesfaktore by selfsorg vakansie-orde beskou kan word.
- Die analisering van die verwantskap tussen entrepreneuriese oriëntasie en die sukses van selfsorg vakansie-orde.
- Aanbevelings wat prakties toegepas kan word by die effektiewe bedryf van vakansie-orde.

Die definiëring van entrepreneurskap, **doelwit een**, is bereik in **afdelings 2.2** en **2.3** van hoofstuk 2.

Intrapreneurskap is omskryf in **afdeling 2.4** van hoofstuk twee, ten einde aan **doelwit twee** te voldoen.

**Doelwit drie**, die rol van intrapreneurskap in suksesvolle ondernemings is ondersoek in **afdelings 2.5** en **2.6** van hoofstuk twee.

Die identifisering van suksesfaktore by selfsorg-orde, **doelwit vier**, is in **afdeling 3.3** van hoofstuk drie omskryf.

In hoofstuk vier is die analisering gedoen van die verwantskap tussen entrepreneuriese oriëntasie en sukses van selfsorg-orde, **doelwit vyf**.

Die laaste **doelwit (6)**, aanbevelings wat in praktyk toegepas kan word in die suksesvolle bedryf van selfsorg-orde is in **afdeling 5.3** van hoofstuk 5 bereik.

## **5.5 Voorstel vir verdere navorsing**

In hierdie studie is daar slegs gefokus op die selfsorg-orde van ATKV-Sake (Pty) Ltd. Dit word voorgestel dat hierdie studie uitgebrei word om selfsorg-orde van ander maatskappye in Suid-Afrika in te sluit, sowel as selfsorg-orde in privaat besit.

Die beperking van die studie populasie het meegebring dat die geldigheid van die meetsinstrument nie bepaal kon word nie. Daar behoort dus in die toekoms 'n groter studie populasie betrek te word sodat die geldigheid van die meetinstrument met

sekerheid bepaal kan word. Daarbenewens kon die geldigheid van die suksesfaktore van selfsorg-oorde ook nie met sekerheid gegroepeer word deur 'n verkennende faktor analise nie, weens die tekort aan genoegsame data.

Daar kan dus in die toekoms groter sekerheid oor die suksesfaktore van selfsorg-oorde verkry word deur die vergroting van die studie populasie.

## **5.6 Samevatting**

Selfsorg-oorde in Suid-Afrika is onlosmaaklik deel van die toerismebestemmings in die land. Ten einde hierdie verbintenis te verseker en te versterk, behoort selfsorg-oorde voort te gaan om mededingend in die mark op te tree. Die infrastruktuur by selfsorg-oorde neig om deurlopend dieselfde te wees in alle gevalle. Daar is dus 'n behoefte by selfsorg-oorde om hulself in die mark te posisioneer deur 'n baie spesifieke kompeterende voordeel te verkry. Uit hierdie studie is dit duidelik dat die entrepreneuriese oriëntasie by selfsorg-oorde die verskil kan maak in die keuse van klante oor watter selfsorg-oord besoek gaan word. Hierdie entrepreneuriese beginsels behoort deur selfsorg-oorde geïmplimenteer te word ten opsigte van:

- Entrepreneuriese leierskap
- Ondersteuning vanaf bestuur
- Besikbaarheid van “borge”
- Verdraagsaamheid van mislukkings/risiko en foute
- Innovering en kreatiwiteit
- Toepaslike beloning en versterking
- Duidelike visie en doelwitte aan middelvlak bestuur
- Oordeelkundige toelaat van tyd en insette
- Bemagtiging van projekspanne
- Hulpbron beskikbaarheid en toeganklikheid
- Deurlopende oorkruis-bestuiwing
- Sterk klant oriëntasie
- Eenvoudige oop organisasie struktuur

Die betrokkenheid vanaf top-bestuur en die verantwoordelikheid van oordbestuur vir die suksesvolle implimentering van 'n program van entrepreneuriese oriëntering word baie sterk voorgestel. Individuele entrepreneurs binne die organisasie behoort geïdentifiseer te word en sorgvuldig deur bestuur gekoester te word ten einde die voordele van innovering en kreatiwiteit te ontsluit. Deur die waarde van korporatiewe entrepreneurskap te benut, kan selfsorg-oorde die mededingende voordeel skep wat so noodsaaklik is om in 'n hoogs kompeterende mark te oorleef, wat die uniekheid van die oord op die voorgrond sal bring, sodat voornemende klante daardie betrokke oord sal kies, en gaste sal terugkeer om weer daardie uniekheid te ervaar.

## BRONVERWYSINGS

Alegre, J. & Cladera, M. 2009. Analysing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return. *European Journal of Marketing*, 43(5/6):670-685.

Alegre, J. & Garau, J. 2010. Tourist satisfaction and dissatisfaction. *Annals of Tourism Research*, 37(1):52-73.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5):735-755.

Andergassen, R., Candela, G. & Figini, P. 2013. An economic model for tourism destinations: product sophistication and price coordination. *Tourism Management*, 37:86-98.

Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. 2009. Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3:218-240.

Antonites, A.J. & Nonyane-Mathebula, B.T. 2012. Engineers as entrepreneurs: entrepreneurial orientation of engineers in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(1):1-17.

Avcikurt, C., Altay, H. & Ilban, M.O. 2011. Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: an exploratory study. *Cornell hospitality quarterly*, 52(2):153-164.

Barret, H., Balloun, J.L. & Weinstein, A. 2012. Creative climate: A critical success factor for 21<sup>st</sup> century organisations. *International Journal of Business Innovation and research*, 6(2):202-219.

Besonne, G.I. & Spencer, J.P. 2017. Creative tourism as a strategy for regional development and cultural heritage promotion: Sojourning abroad and creativity enhancement. *African Journal for Physical Activity and Health Science*, June (Supplement):1-13.

Bharwaj, B.R., Agrawal, S. & Momay, K. 2007. Corporate entrepreneurship model: Source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 19(2):131-145.

Bharwaj, B.R. & Sushil. 2012. Internal environment for corporate entrepreneurship: assessing CEAI model for emerging economies. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1):70-87.

Boso, N., Story, V.M. & Cadogan, J.W. 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6):708-727.

Botha, M. & Nyanjom, M.D.O. 2011. Corporate entrepreneurship orientation and the pursuit of innovating opportunities in Botswana. *Acta Commercii*, 11:30-44.

Botha, A & Saayman A. 2013. Modelling tourism demand for South Africa: an almost ideal demand system approach. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(3):683-706.

Bouchard, V. & Basso, O. 2011. Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (18)2:219-231.

Bryman, A & Bell, E. 2015. Research methodology. Business and management Contexts. 3<sup>rd</sup> edition. South Africa: Oxford University Press.

Buli, B.M. 2017. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3):292-309.

Burgelman, R.A. 1983. A Process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(1983):223-244.

Burns, P. 2008. Corporate entrepreneurship: Building the entrepreneurial organization. 2<sup>nd</sup> ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Burström, T. & Wilson, T.L. 2015. Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38(2015):37-52.

Bygrave, W. & Zacharakis, A. 2011. Entrepreneurship. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley.

Cadar, O. & Badulescu, D. 2015. Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. a Literature Review. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, Des 2015:658-664.

Calisto, M. & Sarkar, S. 2017. Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, 70(2017):44-54.

Casillas, J.C. & Moreno, A.M. 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4):265-291.

Certo, T.S., Mos, T.W. & Short, J.C. 2009. Entrepreneurial orientation: an applied perspective. *Business Horizons*, 52(4):319-324.

Chang, S.C., Lin, R.J., Chang, F.J. & Chen, R.H. 2007. Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7):199-1017.

Chi, C. G. & Qu, H. 2008. Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29(4):624–636.

Cook, R.A., Yale, L.J. & Marqua, J.J. 2010. *Tourism: the business of travel*. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Cracolici, M.F. & Nijkamp, P. 2008. The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3):336–344.

Crouch, G. 2011. Destination competitiveness: Analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1):27–45.

Dabic, M., Daim, T., Bayraktoroğlu, E., Novak, I. & Basic, M. 2012. Exploring gender differences in attitudes of university students towards entrepreneurship: An international survey. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(3): 316–336.

Dafel, F.P. 2012. An assessment of entrepreneurial orientation in an agri-business. (Ongepubliseerde MBA-skripsie). Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus.

David, F.R. 2007. *Strategic management: Concepts & cases*. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dawson, A. 2012. Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1):3-11.

De Klerk, N. 2009. 'n Analise van ondernemings- en bemarkingsontwikkelings vaardighede vir klein toerisme-ondernemings in die Vaaldriehoekstreek. (Ongepubliseerde doktorsale proefskrif). Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus.

Delić, A., Đonlagić Alibegović, S. & Mešanović, M. 2016. The role of the process organisational structure in the development of intrapreneurship in large companies. *Our Economy*, 62(4):42-51

Dewett, T. 2004. Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4):257-266.

Du Plessis, E., Saayman, M. & van der Merwe, A. 2017. Explore changes in the aspects fundamental to the competitiveness of South Africa as a preferred tourist destination. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1):1-11.

Durasevic, S. 2015. Tourism in Montenegro: a destination management perspective. *Tourism Review*, 63(1):81–96.

Elia, G., Li, X., Margherita, A. & Petti, C. 2017. Human-oriented corporate entrepreneurship: An integrative framework of creativity and HRM enablers. *European Business Review*, 29(4):386-401.

Endres, A.M. & Woods, C.R. 2007. The case for more “subjectivist” research on how entrepreneurs create opportunities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(4):222-234.

Erasmus, L.J.J. 2012. Key success factors in managing the visitors' experience at the Klein Karoo National Arts Festival. Potchefstroom: NWU. (Unpublished MCom dissertation).

Eusébio, C. & Vieira, A.L. 2013. Destination attributes' evaluation, satisfaction and behavioural intentions: a structural modelling approach. *International Journal of Tourism Research*, 15:66-80.

Ezenwafor, J.I. & Okoli, C.I. 2014. Assessment of personal characteristics needed to become successful entrepreneurs by managers of small & medium enterprises in

Anambra and Enugu Staes, Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(7):51-56.

Felício, J.A., Rodrigues, R. & Caldeirinha, V.R. 2012. The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10):1717-1738.

Fiorello, A. & Bo, D. 2012. Community-based ecotourism to meet the new tourist's expectations: an exploratory study. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21:758-778.

Fisher, R., Maritz, A. & Lobo, A. 2014. Evaluating entrepreneurs' perception of success. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(5):478-492.

Fong, C.Y., Ng, Y.K., Tan, P.S.H. & Seow, A.N. 2013. Does leadership and HRM matter on corporate entrepreneurship? *Human Resource Management Research*, 3(1):7-10.

Galdon, J.L., Garrigos, F. & Gil-Pechuan, I. 2013. Leakage, entrepreneurship and satisfaction in hospitality. *The Service Industries Journal*, 33(7-8):759-773.

Galvão, A.R., Mascarenhas, C., Rodrigues, R., Marques, C.S. & Leal, C.T. 2017. A quadruple helix model of entrepreneurship, innovation and stages of economic development. *Review of International Business and Strategy*, 27(2):1-22.

Goliath, J.E. & Farrington, S.M. 2015. An entrepreneur: Perceptions of students versus small business owners. *Bestuursdinamika / Management Dynamics*, 24(4):35-49.

Goliath, J.E., Farrington, S.M. & Saunders, S.B. 2014. Establishing student perceptions of an entrepreneur using word associations. *Acta Commercii* 14(2):1-9.

Gomezelj, J.D.O. & Michalič, T. 2008. Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(1):294-307.

Goodale, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.F., & Covin, J.G. 2011. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 2011(29):116-127.

Gorgievski, M.J. & Stephan, U. 2016. Advancing the psychology of entrepreneurship: a review of the psychological literature and an introduction. *Applied Psychology*, 65(3):437-468.

Gürbüz, G. & Aykol, S. 2009. Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4):321-336.

Halme, M., Lindeman, S. & Linna, P. 2012. Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational companies. *Journal of Management Studies*, 49(4):743-784.

Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepard, D.A. 2008. Entrepreneurship. 7<sup>th</sup> ed. Boston MA: McGraw Hill.

Hong, W. 2009. Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2):105–132.

Howell, M. 2015. An investigation of selected factors influencing the job satisfaction of physiotherapists. (Ongepubliseerde MBA-skripsie). Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus.

Imafidon, K. 2014. Entrepreneurship development for sustaining economic growth in third world nations. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(7):101-108.

Iranlu, E. & Shah, P. 2016. Development of cultural heritage tourism in Kenya: a strategy for diversification of tourism products. Kenya: UCL Press.

Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1):19-46.

Ireland, R.D., Kuratko, D.F. & Morris, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *Journal of Business Strategy*. 27(2):21-30.

Jancenelle, V.E., Storrud-Barnes, S. & Javalgi, R.G. 2017. Corporate entrepreneurship and market performance: A content analysis of earnings conference calls. *Management Research Review*, 40(3):352-367.

Karol, R. 2015. Leadership in the context of corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership Studies*, 8(4):30–34.

Kent, R. 2007. Marketing research: Approaches, methods and applications in Europe. London: Thompson Learning.

Kropp, F., Lindsay, N.J. & Shoham, A. 2008. Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2):102-117.

Krüger, S, Wessels, W. & Saayman, M. 2014. Association between age, critical skills and work perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3(1):1-20.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Covin, J.G. 2014. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57:37-47.

Kusumsiri, S.N. & Jayawardane, A.K.W., 2013. Defining entrepreneurship: Operational considerations. *Proceedings of the National Conference on Technology and Management*, (2):26–31.

Lackéus, M. 2017. Does entrepreneurial education trigger more or less neoliberalism in education. *Education and Training*, 59(6):635-650.

Lambing, P.A. & Kuehl, C.R. 2007. *Entrepreneurship*. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Lee, L.T.S. & Sukoco, B.M. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management on organizational effectiveness in Taiwan: The modelling role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3):549-572.

Li, L., Tse, E.C.-Y. & Zhao, J.-L. 2009. An Eepirical study of corporate entrepreneurship in hospitality companies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3):213-231.

Ligthelm, A.A. 2010. Entrepreneurship and small business sustainability. *South African Business Review*, 14(3):131-153.

Lotz, H.M. & Van der Merwe, S.P. 2013. An investigation of the influence of entrepreneurial orientation on the perceived success of agribusinesses in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 44(1):15-32.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451.

Madsen, E.L. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2):185-204.

Malan, J.H. 2011. 'n Ondersoek na entrepreneuriese oriëntering by geselekteerde openbare skole in Gauteng. (Ongepubliseerde MBA-skripsie). Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus.

Malhotra, N.K., Baalbaki, I.B. & Bechwati, N.N. 2013. Marketing Research. Harlow, Pearson Education Limited.

Manzanec, J.A., Wöber, K. & Zins, A.H. 2007. Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(3):46-86.

Marais, M., Du Plessis, E. & Saayman, M. 2017. Critical success factors of a business tourism destination: Supply side analysis. *Acta Commercii*, 17(1):a423. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.423>

Martens, C.D.P., Lacerda, F.M., Belfort, A.C. & Freitas, H.M.R.D. 2016. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4):556-583.

McDowall, S. 2010. International tourist satisfaction and destination loyalty: Bangkok, Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1):21–42.

Mearns, K.F. & Boshoff, D. 2017. Utilising sustainable tourism indicators to determine the environmental performance of the Sun City Resort, South Africa. *African Journal for Physical Activity and Health Sciences*, June (supplement):89-114.

Meintjes, A. 2015. Creativity and flexibility: essential skills in training learners for a potential entrepreneurial career. *Journal of Contemporary Management*, 2015(12):268-288.

Mitchelmore, S. & Rowley, J. 2010. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2):92-111.

Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G. & Levy Mangin, J.P. 2014. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurial Management Journal*, 2014(10):103-119.

Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. 2011. Corporate Entrepreneurship and Innovation. 3<sup>rd</sup> ed. Mason, OH: South-Western Publishers.

Murtaza, M., Butt, H.S., Khalid, J. & Khalid, S. 2011. Firm level determinants of entrepreneurial success. *European Journal of Business Management*, 3(10):1-117.

Neitlich, A. 2009. The importance of risk management for business owners. <http://www.evancarmichael.com/library/andrew-neitlich/The-Importance-of-Risk-Management-for-Business-Owners.html>. Toegangsdatum: 28 September 2017.

Nordqvist, M. & Zellweger, T.M. 2010. Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations. Northampton, Mass & Cheltenham, U.K.: Elgar.

Okwiet, B. 2013. Entrepreneurship in small and medium enterprises sector - development barriers and opportunities. *Polish Journal of Management Studies*, 2013(7):37-46.

Patiar, A. & Mia, L. 2009. Transformational leadership style, market completion and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1):254-262.

Rauch, A., Wiklund, G.T., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3):761-787.

Rogerson, C. 2012. Tourism-agricultural linkages in rural South Africa: evidence from the accommodation sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3):477-495.

Roomi, M.A. & Harrison, P. 2011. Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3):1-43.

Rwigema, R., Urban, B. & Venter, R. 2012 *Entrepreneurship: Theory in practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Kaapstad: Oxford University Press.

Saayman, M. 2007. *En route with tourism*. 3<sup>rd</sup> ed. Potchefstroom: Institute for Tourism and Leisure Studies.

Saayman, M. & van der Merwe, P. 2017. Identifying ecotourists' accommodation needs and preferences? *South African Journal of Business Management*, 48(1):67-75.

Sánchez, J.C. 2013. The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3):447-465.

Sánchez Cañizares, S.M. & Fuentes García, F.J. 2010. Gender differences in entrepreneurial attitudes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8):766-786.

Scheepers, M.J., Bloom, J.Z. & Hough, J. 2008. Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *South African Business Review*, 12(3):50-75.

Scheepers, M.J., Bloom, J.Z. & Hough, J. 2008. The development of an instrument to assess the enacted environment for corporate entrepreneurship in South Africa. *Management Dynamics*, 17(4):2-17.

Seetanah, B., Durbarry, R. & Ragodoo, J.F.N. 2010. Using the panel cointegration approach to analyse the determinants of tourism demand in South-Africa. *Tourism Economics*, 16(3):715-729.

Sharma, A. & Dave, S. 2011. Entrepreneurial orientation: Performance level. *SCMS Journal of Indian management*, October-December:43-52.

Shaw, G.K. 2010. A risk management model for the tourism industry in South Africa. (Unpublished doctoral thesis.) North-West University, Potchefstroom Campus.

Shirazi, S.F.M. & Som, A.P.M. 2011. Destination management and relationship marketing: Two major factors to achieve competitive advantage. *Journal of Relationship Marketing*, 10(2):76-87.

Simpeh, K.N. 2011. Entrepreneurship theories and empirical research: A summary of the literature. *European Journal of Business Management*, 3(6):1-9.

Slabbert, E. 2013. Reflections on the social value of tourism for South African communities. (Ongepubliseerde intreelesing van Prof. E. Slabbert). North-West University, Potchefstroom Campus.

Spencer, J.P. & Matela, L. 2014. Can small, medium and micro enterprises contribute to tourism development through economic activities in Butha-Buthe, Lesotho? *African journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 20(3:2):1092-1106.

Spinelli, S. & Adams, R.J. 2016. *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. 10<sup>th</sup> ed. New York. McGraw-Hill Education.

Suid-Afrika. Statistiek Suid-Afrika. 2016. *Tourism: jobs, the economy and spending*. Pretoria: Statistiek Suid-Afrika.

Suid-Afrika. Statistiek Suid-Afrika. 2016. *Tourism Satellite Account for South Africa, final 2012 and provisional 2013 and 2014*. Pretoria: Statistiek Suid-Afrika.

Suid Afrika. Statistiek Suid Afrika. 2017. *Gross domestic product, first quarter 2017*. Pretoria: Statistiek Suid Afrika.

Suid Afrika. Statistiek Suid Afrika. 2017. Quarterly labour force survey: Quarter 1 2017. Pretoria: Statistiek Suid Afrika.

Suid-Afrika. Nasionale Departement van Toerisme. 2011. National Tourism Sector Strategy. Pretoria: Nasionale Departement van Toerisme.

Suid-Afrika. Nasionale Departement van Toerisme. 2015. Review of South African Tourism June 2015. Pretoria: Nasionale Departement van Toerisme.

Suid-Afrika. Nasionale Departement van Toerisme. 2016. Department of Tourism Annual Report 2015/16. Pretoria: Nasionale Departement van Toerisme.

Suid-Afrika. Nasionale Departement van Toerisme. 2017. Final Draft National Tourism Sector Strategy. Pretoria: Nasionale Departement van Toerisme.

Tasci, A.D.A, & Gartner, W.C. 2007. Destination image and its functional relationships. *Journal of Travel Research*, 45(4):413-25.

Terjesen, S., Bosma, N. & Stam, E. 2016. Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2):230-239.

Urban, B. 2011. Elements of organisational architecture conducive to corporate entrepreneurship strategy. *Journal of Contemporary Management*, 2011(8):429-452.

Urban, B., Barreira, J. & Nkosi, T.B. 2012. Linking corporate entrepreneurship and culture to firm performance in the South African ICT sector. *Journal of Contemporary Management*, 9(2012):300-323.

Valliere, D. 2017. Multidimensional entrepreneurial intent: an internationally validated measurement approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1):59-77.

- Van der Merwe, S.P. & Oosthuizen, J.H. 2011. A proposed instrument to measure organisational-based factors affecting corporate entrepreneurship. *Journal of Contemporary Management*, 2011(8):540-566.
- Van der Westhuizen, T & Saayman, M. 2007. Key succes factors for developing and managing guesthouses: a case of a touristic town. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 2007(29)2:121-130.
- Van Ness, R.K. & Seifert, C.F. 2016. A Theoretical Analysis of the Role of Characteristics in Entrepreneurial Propensity. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1):89-96.
- Van Vuuren, J.J., Groenewald, D. & Gantso, M.S.V. 2009. Fostering innovation and corporate entrepreneurship in development finance institutions. *Journal of Contemporary Management*, 6(2009):325 - 360.
- Van Vuuren, C. & Slabbert, E. 2011. Travel motivations and behaviour of tourists to a South African resort. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 17(4):694-707.
- Van Wyk, R. & Adonisi, M. 2012. Antecedents of Corporate Entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43(3):65-78.
- Venter, A. 2014. An analysis of the influence of entrepreneurial orientation on business success in selected small and medium-sized enterprises. (Ongepubliseerde MBA-skrisie). Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus.
- Vora, D., Vora, J. & Polley, D. 2012. Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(3):352-379.
- Von Stamm, B. 2008. Managing innovation, design and creativity. 2<sup>nd</sup> ed. West Sussex: John Wiley & Sons.

Wang, C.L. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship and Theory in Practice*, 32(4):635-654.

Wessels, W.J. 2014. An analysis of management skills within graded establishments in South Africa. (Unpublished MA dissertation) North-West University, Potchefstroom Campus.

Your Free Templates. <http://yourfreetemplates.com>. Toegang verkry, 21 Oktober 2017.

## AANHANGSEL A

# 'n Onderzoek na die invloed van entrepreneuriese oriëntering op die sukses van selfsorg vakansie-oorde.

VERTROULIK

**Nota:** Alle antwoorde en reaksies is vertroulik en nie die individu of die instelling sal in enige verslag geïdentifiseer word nie.

Geagte Respondent,

Die selfsorg bedryf in Suid-Afrika bestaan uit ongeveer 23 000 geregistreerde ondernemings. Uiteraard sal u begryp dat die mededingendheid in hierdie mark baie straf is. Die vraag wat dus ontstaan is waarom sekere ondernemings volhoubaar bly voortbestaan?

U is terdeë bewus daarvan dat 'n selfsorg oord as 'n besigheid bedryf word, en dat besigheidsbeginsels 'n sterk dryfveer is vir die suksesvolle voortbestaan van 'n selfsorg oord. Besigheidsbeginsels fokus onder andere ook sterk op entrepreneurskap, in die omgewing van 'n onderneming algemeen bekend as intrapreneurskap.

U is deel van 'n bestuurspan by u selfsorg oord. Die fokus van hierdie studie is op die bestuurspanne van suksesvolle selfsorg oorde in Suid-Afrika. U oord is geselekteer as een van die suksesvolle oorde in die selfsorgbedryf in Suid-Afrika. Hierdie sukses is waarskynlik toe te skryf aan die mate waartoe entrepreneuriese beginsels in u oord toegepas word.

Die doel van hierdie vraelys is om die entrepreneuriese oriëntasie by u oord te meet en die invloed wat dit uitoefen op die sukses van die oord waar u werkzaam is. Daaruit sal getoets word in watter mate elke entrepreneuriese konstruk soos gemeet in Afdeling A van die vraelys, 'n invloed uitoefen op suksesfaktore soos beskryf in Afdeling B van die vraelys.

Die antwoorde en reaksies wat verkry word vanaf elke respondent sal as vertroulik hanteer word en geen individu sal in enige verslag geïdentifiseer word nie.

Die uitslag van die navorsing sal aan die uitvoerende hoof van u maatskappy beskikbaar gemaak word, en u is welkom om navraag daaroor te doen.

U bydrae is belangrik en word opreg waardeer.

## AFDELING A

Die doel van hierdie vraelys is om 'n akkurate beeld te kry van die entrepreneuriese oriëntering wat by u oord heers. Lees elke stelling asseblief versigtig deur en besluit hoe u daarvoor voel. Beantwoord asseblief **AL** die vrae om die geldigheid en betroubaarheid van die studie te verseker.

Voltooi die vraelys deur aan te dui tot watter mate elk van die volgende stellings van toepassing is op u oord. Dui u keuse aan met 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie.

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

### Innovering

A1.1	Ons oord voeg op 'n gereeld basis nuwe produkte/dienste by.	1	2	3	4	5
A1.2	Ons oord plaas groot klem op nuwe en innoverende produkte/dienste.	1	2	3	4	5
A1.3	Ons oord het die aantal produkte/dienste gedurende die afgelope twee jaar uitgebrei.	1	2	3	4	5
A1.4	Ons oord jaag gedurig nuwe geleenthede na.	1	2	3	4	5
A1.5	Oor die afgelope paar jaar was die veranderinge in die produkte/dienste baie dramatiese.	1	2	3	4	5
A1.6	By ons oord is daar 'n sterk verband tussen die aantal nuwe idees wat gegenereer word en die aantal idees wat suksesvol geïmplimenteer word.	1	2	3	4	5
A1.7	Daar word by ons oord sterk gefokus op die volgehoue verbetering van produkte/dienste.	1	2	3	4	5
A1.8	By ons oord word daar groot klem op innovasie geplaas vir die suksesvolle voortbestaan en sukses van die oord.	1	2	3	4	5
A1.9	Die bestuur van ons oord probeer om altyd die waarde van geleenthede te maksimeer sonder dat dit bestaande modelle,strukture of hulpbronne onder spanning plaas.	1	2	3	4	5

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

### Outonomieit

A2.1	Ek het genoeg outonomieit in my werk sonder gedurige toesig om my werk te doen.	1	2	3	4	5
A2.2	Ons oord laat my toe om kreatief te wees en gee my die geleentheid om nuwe metodes in my werk te beproef.	1	2	3	4	5
A2.3	Bestuurders by ons oord word toegelaat om besluite te neem sonder om deur 'n uitgerekte regverdigings- en goedkeuringsproses te gaan.	1	2	3	4	5
A2.4	Bestuurders by ons oord word aangemoedig om hul eie afdelings te bestuur en daar bestaan buigsaamheid om probleme op te los.	1	2	3	4	5
A2.5	Ek het selde nodig om dieselfde werksprosedures of werksmetodes te volg tydens die uitvoering van my belangrikste pligte.	1	2	3	4	5

### Risikoneming

A3.1	In tye waar ons oord met onsekere besluite gekonfronteer word, neem ons gewoonlik 'n baie sterk houding in om die moontlikheid van geleenthede binne die onsekerheid te maksimeer.	1	2	3	4	5
A3.2	In die algemeen het die oord 'n sterk geneigdheid tot hoë-risiko projekte.	1	2	3	4	5
A3.3	Gegewe die besigheidsomgewing, glo ons oord dat sterk en omvattende beleide noodsaaklik is om gestelde doelwitte te kan bereik.	1	2	3	4	5
A3.4	Werknemers van die oord word dikwels aangemoedig om berekende risiko's te neem ten opsigte van nuwe idees.	1	2	3	4	5
A3.5	Die term "risiko-nemer" word geag as 'n positiewe kenmerk van werknemers by ons oord.	1	2	3	4	5

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

### Pro-aktiwiteit

A4.1	Ons oord is dikwels eerste om nuwe produkte/dienste in te stel.	1	2	3	4	5
A4.2	Tipies van ons oord, word aksies geïnisieer waarop ons mededingers reageer.	1	2	3	4	5
A4.3	Ons oord is voortdurend op soek na nuwe produkte/dienste.	1	2	3	4	5
A4.4	Ons oord bestudeer deurlopend neigings in die mark en identifiseer toekomstige behoeftes van ons klante.	1	2	3	4	5

### Kompeterende aggressiwiteit

A5.1	In ons handeling met mededingers neem ons oord 'n baie kompetende, "skakel die mededinger uit", houding in.	1	2	3	4	5
A5.2	Ons oord is baie aggressief en intens kompetend.	1	2	3	4	5
A5.3	Ons oord neem 'n baie effektiewe aggressiewe houding in om neigings wat die voortbestaan van ons oord bedreig, te beveg.	1	2	3	4	5
A5.4	Ons oord weet wanneer dit te gevaarlik raak om oor-aggressief op te tree.	1	2	3	4	5

## AFDELING B

Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat u as die belangrikste suksesfaktore van die selfsorgmark en u oord beskou. Lees elke stelling asseblief versigtig deur en besluit hoe u daarvoor voel. Beantwoord asseblief **AL** die vrae om die geldigheid en betroubaarheid van die studie te verseker.

Voltooi die vraelys deur aan te dui tot watter mate elk van die volgende stellings van toepassing is op u oord. Dui u keuse aan met 'n kruisie (X) in die toepaslike blokkie.

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

### Bestuurspan

B1.1	Die bestuurders van ons oord tree meestal eties op volgens die waardes van die maatskappy.	1	2	3	4	5
B1.2	Ons oord word bestuur deur persone met toepaslike ervaring.	1	2	3	4	5
B1.3	Die bestuurders van ons oord beskik oor toepaslike kwalifikasies vir die betrokke pos, bv. Finansiële bestuurder.	1	2	3	4	5
B1.4	Daar is voldoende bestuurders vir elke afdeling van die oord.	1	2	3	4	5
B1.5	Bestuurders op ons oord is deurlopend sigbaar, maklik toeganklik en bereikbaar vir oordgaste.	1	2	3	4	5
B1.6	Ons oord se bestuurspan is bewus van die belangrikheid van ons handelsmerk.	1	2	3	4	5
B1.7	Bestuurders van ons oord neem verantwoordelikheid vir deurlopende en toepaslike opleiding van personeel in elke afdeling.	1	2	3	4	5
B1.8	Die oord begroting word noukeurig deur die bestuurders van die oord gemoniteer en bestuur.	1	2	3	4	5

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

B1.9	Bestuurders op ons oord stel realistiese begrotings vir die oord op.	1	2	3	4	5
B1.10	Voortdurende en sinvolle bemerking word deur bestuurders op die oord geïnisieer en ondersteun.	1	2	3	4	5
B1.11	Bestuurders op die oord fokus in hul onderskeie afdelings op die nakoming van toepaslike nasionale wetgewing.	1	2	3	4	5

### Oord fisieke eienskappe

B2.1	Ons oord kan as veilig vir gaste beskou word.	1	2	3	4	5
B2.2	Ons oord is oor die algemeen netjies en goed versorg.	1	2	3	4	5
B2.3	Huisvesting eenhede en kampeerplekke word deurlopend gediens vir netheid.	1	2	3	4	5
B2.4	Instandhouding op ons oord is van 'n hoë standaard.	1	2	3	4	5
B2.5	Instandhouding op ons oord word deurlopend gedoen en nie net op aanvraag van gaste nie.	1	2	3	4	5
B2.6	Ons oord het genoegsame swembaddens vir gebruik deur oordgaste.	1	2	3	4	5
B2.7	Ons oord het genoegsame water aktiwiteite vir gebruik deur oordgaste.	1	2	3	4	5
B2.8	Ons oord het genoegsame nie-water aktiwiteite vir gebruik deur oordgaste.	1	2	3	4	5
B2.9	Ons oord bied avontuur aktiwiteite aan wat insluit, maar nie beperk is tot absail, verfbal en boogskiet.	1	2	3	4	5
B2.10	Die ontspannings fasiliteite op ons oord is die rede waarom gaste ons besoek.	1	2	3	4	5
B2.11	Die ontspannings fasiliteite op ons oord bestaan uit 'n verskeidenheid aktiwiteite.	1	2	3	4	5

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

B2.12	Die geriefswinkel op die terrein voldoen aan die verwagtinge van ons oordgaste.	1	2	3	4	5
B2.13	Die restaurant op die terrein voldoen aan die verwagtinge van ons oordgaste.	1	2	3	4	5

### **Kontak met gaste en kommunikasie**

B3.1	Die tyd wat dit neem om 'n bespreking by ons oord te maak is na my mening vinnig.	1	2	3	4	5
B3.2	Wanneer gaste 'n bespreking by ons oord maak, word voldoende inligting oor die tipe eenheid/kampeerplek wat bespreek word aan hulle verskaf.	1	2	3	4	5
B3.3	Wanneer gaste 'n bespreking by ons oord maak word voldoende inligting insake betaling van daardie bespreking aan hulle verskaf.	1	2	3	4	5
B3.4	Daar is voldoende personeel in die besprekings- en ontvangskantoor van ons oord.	1	2	3	4	5
B3.5	Daar word groot klem gelê op die vriendelikheid van personeel in die besprekings- en ontvangskantoor van ons oord.	1	2	3	4	5
B3.6	Daar word groot klem gelê op die vriendelikheid van personeel by die ontvangshek van ons oord.	1	2	3	4	5
B3.7	Wanneer gaste by die ontvangskantoor van ons oord aanmeld, word 'n verskeidenheid van inligting oor die oord en oordfasiliteite aan hulle oorgedra.	1	2	3	4	5
B3.8	Wanneer gaste by die ontvangskantoor van ons oord aanmeld, word 'n verskeidenheid van inligting oor die onmiddellike omgewing aan hulle oorgedra.	1	2	3	4	5
B3.9	Ons oord volg streng die beleid dat gaste 'n besprekingsrekening ten volle vereffen voordat besetting plaasvind.	1	2	3	4	5

<b>1</b> Stem beslis nie saam nie	<b>2</b> Stem nie saam nie	<b>3</b> Neutraal	<b>4</b> Stem saam	<b>5</b> Stem volkome saam
---	----------------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

### Klante ervarings

B4.1	Ons vermaakprogram op ons oord voldoen aan die verwagtinge van ons oordgaste.	1	2	3	4	5
B4.2	Die vermaakprogram van ons oord bied aktiwiteite aan 'n verskeidenheid ouderdomsgroepe op die oord.	1	2	3	4	5
B4.3	Die vermaakprogram van ons oord bied 'n verskeidenheid van aktiwiteite aan.	1	2	3	4	5
B4.4	Ons oordtariewe is kompetierend in die omgewing waar ons sake bedryf.	1	2	3	4	5
B4.5	Gaste by ons oord voel dat hulle waarde vir hulle geld kry vir die oordfasiliteite.	1	2	3	4	5
B4.6	Die evalueringsvorm waarop oordgaste die oord fasiliteite kan beoordeel is na my mening voldoende.	1	2	3	4	5
B4.7	Klagtes vanaf gaste op die oord word vinnig en effektief aangespreek.	1	2	3	4	5

## AFDELING C

### DEMOGRAFIESE INLIGTING:

Die volgende inligting word benodig ter ondersteuning van die statistiese analise van data om vergelykings te tref tussen die verskillende belangegroep. Alle antwoorde word as vertroulik hanteer.

Merk die toepaslike keuse met 'n kruisie (X).

C01	In watter ouderdomsgroep val u?	<30	30-39	40-49	50-59	60+
-----	---------------------------------	-----	-------	-------	-------	-----

C02	U geslag?	Manlik	Vroulik
-----	-----------	--------	---------

C03	Meld u jare diens in die huidige organisasie:	<2	2-5	6-10	11-15	15+
-----	---	----	-----	------	-------	-----

C04	Meld u jare diens in u huidige pos:	<2	2-5	6-10	11-15	15+
-----	-------------------------------------	----	-----	------	-------	-----

C05	Meld u hoogste opvoedkundige kwalifikasie. Merk die toepaslike blokkie met 'n kruisie (X).					
	N-sertifikaat					
	Diploma					
	Baccalaureus graad					
	Honneursgraad					
	Meestersgraad					
	Doktorsgraad					
	Ander					