

Personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

JJ le Grange
21773637

Verhandeling voorgelê ter nakoming vir die graad **Magister** in **Kommunikasiestudies** aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Dr L Holtzhausen
Medestudieleier: Prof DLR van der Waldt

April 2016

Bedankings

Ek wil graag begin om dankie te sê:

My Hemelse Vader, dankie vir die talent, liggaamskrag, deursettingsvermoë en helderheid van verstand wat U vir my gegee het. Die drie en 'n half jaar se harde werk kan ek nie toeskryf aan my eie goedheid nie. Dit is net genade. U was altyd daar, al die lof en eer kom aan U.

Vir my vrou Melanie Le Grange: Hon, baie dankie vir al jou ondersteuning, die koppies koffie en geduld, veral hier na die einde van die studie. Ek het jou nooit hoor kla wanneer ek gewerk het nie en ek weet jy moes baie dae tevrede wees met min van my tyd. Baie dankie vir jou motivering, weet dit was baie keer die dryfkrag vir my om klaar te maak. Ek is baie lief vir jou.

Dr. Holtzhausen, my studieleier, dankie vir al Dr. se leiding en hulp oor die afgelope drie en 'n half jaar. Ons kom nou 'n langpad saam en ek weet Dr. dra altyd my belange op die hart. Dankie vir die ure wat Dr. in die studie ingesit het. Ek waardeer dit ongelooflik baie.

My ouers wat my baie in die drie en 'n half jaar ondersteun het, hetsy finansiëel of emosioneel. Dankie vir die jaar wat ek nog voltyds aan die studie kon werk, ek weet die onkoste was baie. Dankie vir die tyd wat ek nog in die huis kon bly en daar kon werk. Dankie vir al die belangstelling en bemoediging.

Prof. Van der Waldt, medestudieleier, dankie vir Prof. se insae in die laaste jaar van die studie. 'n Objektiewe opinie het baie beteken. Dankie vir die voorstelle, kommentaar en ure wat Prof. aan die studie spandeer het.

Aan die NWU Puk, my alma mater, ek het net goeie herinneringe. Wat 'n voorreg om te kon studeer. Dankie vir al die finansiële hulp met die beurse regdeur my studies. Julle was goed vir my en ek is baie trots om 'n Puk-student te kon wees.

Senwes, dankie vir die betaal van die laaste twee jaar van die studies en dankie vir elke personeellid wat deelgeneem het aan die studie. My verwagting is totaal en al oorskry wat die personeel se inkoop en deelname betref. Dankie ook aan die bestuurders van die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie-afdeling vir die onderhoude wat ek met julle kon voer.

Dr. Suria Ellis by die Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit se Potchefstroomkampus. Dankie vir Dr. se tyd en moeite rondom die statistiese verwerking van die resultate van die studie.

Dankie aan Christien Terblanche van Cum Laude Language Practitioners vir die taalversorging van die studie en vertaling van die vraelys. Jy het jou uitstekend van jou taak gekwyt.

Raisa en Charl, jammer vir al die kere wat ons nie op die plaas kon kom kuier het as gevolg van die studies nie. Dit is nou iets van die verlede.

Spreuke 3:5-6 -1953 Vertaling-

Vertrou op die HERE met jou hele hart en steun nie op jou eie insig nie.

Ken Hom in al jou weë, dan sal Hý jou paaie gelykmaak.

Samevattende opsomming

Korporatiewe handelsmerkbou is toegespits op die werknemers van die onderneming omdat hulle daaglikse optredes die korporatiewe handelsmerk verteenwoordig. Hierdie korporatiewe beeld wat uitgestraal word na al die belangegroepe behoort die gekommunikeerde korporatiewe waardes van die onderneming te versinnebeeld. Oor die langtermyn word positiewe beelde omgeskakel in 'n gunstige korporatiewe reputasie wat vir die onderneming strategiese waarde inhou. Bestuurders moet konstant probeer om die personeel se opinies en gedrag ten goede te beïnvloed en hulle moet uiteindelik hierdie taak deel van hulle korporatiewe handelsmerk se strategie maak. Werknemers moet dus as een van die belangrikste, indien nie dié belangrikste, belangegroep beskou word en uiteindelik as suksesvolle bate van die onderneming gesien word. Die hele onderneming se werkersmag moet gemobiliseer word om die handelsmerkblofte uit te leef.

Die studie fokus op Senwes, een van Suid-Afrika se grootste landbou-ondernemings, en meer spesifiek op die personeel by Senwes Hoofkantoor. Die navorser is self by Senwes Hoofkantoor werksaam, en kon sekere probleemareas in die werknemer-Senwes verhouding identifiseer. Eerstehandse ondervinding by die onderneming het die persepsie by die navorser tuisgebring dat personeel 'n onwrikbare vertroue in die onderneming se vermoëns het en dat langtermynverhoudings die norm is, hoewel personeel nie noodwendig voel daar word in hulle behoeftes voorsien nie. Hierdie rare verskynsel het 'n studie aangaande die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings gemotiveer.

Die studie word gerugsteun deur twee teoretiese konsepte naamlik: (1) korporatiewe handelsmerke en (2) werknemerverhoudings. 'n Literatuurstudie is oor beide gedoen en verskillende komponente van korporatiewe handelsmerke en korporatiewe handelsmerkbestuur is gebruik om die personeel se persepsies van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk vas te stel. Hon en Grunig (1999) se *PR Relationship Measurement Scale* is as riglyn gebruik om die personeel se persepsies rakende hulle werknemerverhoudings te bepaal.

Die resultate toon 'n sterk verband tussen die strategie van die korporatiewe handelsmerk, die korporatiewe kultuur en die korporatiewe kommunikasie (as faktore van 'n korporatiewe handelsmerk) en die tipe verhouding, die kwaliteit van die verhouding en die verskillende verhoudingkultiveringstrategieë (as faktore van werknemerverhoudings).

Trefwoorde:

Korporatiewe handelsmerk, korporatiewe handelsmerkbestuur, werknemerverhoudings, Senwes; Senwes Hoofkantoor; tipe verhoudings, verhoudinguitkomste, verhoudingkultiveringstrategieë, verhoudingsbestuur, belangegroepbestuur

Executive summary

Corporate brand building centres on the employees of a business since their everyday actions represent the corporate brand. This corporate brand that is communicated to all the stakeholders should embody the communicated corporate values of the business. In the long run, positive impressions are transformed into a favourable corporate reputation that has strategic value for the business. Managers should constantly aim to influence the employees' opinions and behaviour positively and they should ultimately make this function part of their corporate brand's strategy. Employees should therefore be regarded as one of the most important, if not the most important, stakeholder group and they should be seen as an important asset of the business. The entire workforce of the business should be mobilised to express the brand promise.

The study focuses on Senwes, one of South Africa's largest agri-businesses, and more specifically on the employees at Senwes Head Office. The researcher is himself employed at Senwes Head Office, and could subsequently identify certain problem areas in the employee-Senwes relationship. First-hand experience at the business gave the researcher the perception that employees have unyielding trust in the abilities of the organisation and that long-term relationships are the norm, although the staff members do not necessarily feel that their needs are all being met. This rare phenomenon motivated this investigation into the employees' perceptions regarding the nature of Senwes Head Office's corporate brand and employee relationships.

The study is supported by two theoretical concepts, namely: (1) corporate brands, and (2) employee relationships. A literature study was completed on both, and the different components of corporate brands and corporate brand management were used to ascertain the perceptions of employees at Senwes Head Office regarding the corporate brand. Hon and Grunig's (1999) *PR Relationship Measurement Scale* was used as guideline to determine the employees' perceptions regarding their relationship with their employer.

The results show a strong relationship between the strategy with the corporate brand, the corporate culture and corporate communication (as factors of a corporate brand), and the type of relationship, the quality of the relationship and the different relationship cultivating strategies (as factors of employee relationships).

Keywords:

Corporate brand, corporate brand management, employee relationships, Senwes, Senwes Head Office, type of relationship, relationship outcomes, relationship cultivating strategies, relationship management, stakeholder management

Inhoudsopgawe

Hoofstuk 1: Oorsig van die studie

1.1. Inleiding	1
1.2. Agtergrond tot die probleemstelling	6
1.2.1. Afbakening van die navorsing	6
1.3. Probleemstelling	8
1.4. Navorsingsvrae	9
1.4.1. Algemene navorsingsvraag	9
1.4.2. Spesifieke navorsingsvrae	9
1.5. Navorsingsdoelwitte	10
1.5.1. Algemene navorsingsdoelwit	10
1.5.2. Spesifieke navorsingsdoelwitte	10
1.6. Rigtinggewende argumente	11
1.7. Navorsingsontwerp	12
1.7.1. Literatuurstudie	12
1.7.2. Kwalitatiewe navorsingsbenadering	13
1.7.3. Kwantitatiewe navorsingsbenadering	14
1.8. Hoofstukindeling	16

Hoofstuk 2: Kontekstualisering van korporatiewe handelsmerke

2.1. Inleiding	18
2.2. Die ontstaan van handelsmerke	18
2.3. Die ontstaan van korporatiewe handelsmerke	21
2.4. Komponente van 'n korporatiewe handelsmerk	22
2.4.1. Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	25
2.4.2. Korporatiewe handelsmerkbelofte	26
2.4.3. Visuele korporatiewe identiteit	27
2.4.4. Korporatiewe handelsmerkposisionering	28
2.4.5. Korporatiewe handelsmerkstruktuur	29
2.4.6. Werknemers van die onderneming	30
2.4.7. Korporatiewe kultuur	31
2.4.8. Korporatiewe kommunikasie	31
2.4.9. Korporatiewe persoonlikheid	32

2.5. Korporatiewe handelsmerkbestuur	34
2.5.1. Topbestuur se betrokkenheid	36
2.5.2. Bestuur en bemagtiging van werknemers	37
2.5.3. Langtermynverhoudings met belangegroepe	38
2.5.4. Konsekwentheid in korporatiewe kommunikasiebestuur	38
2.5.5. Belyning van strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld	40
2.6. Waarde van korporatiewe handelsmerke vir ondernemings	41
2.6.1. Korporatiewe beeld	41
2.6.2. Korporatiewe reputasie	42
2.7. Gevolgtrekking	44

Hoofstuk 3: Werknemerverhoudings binne korporatiewe instellings

3.1. Inleiding	46
3.2. Agtergrond tot belangegroepbestuurspektief	46
3.3. Belangegroepbestuurspektief	48
3.3.1. Publieke en belangegroepe	48
3.3.2. Belangegroepbestuur	50
3.3.3. Die belangegroepeteorie	52
3.4. Verhoudingsbestuurspektief	54
3.4.1. Verhoudings	54
3.4.2. Verhoudingsbestuur	54
3.4.3. Verhoudingsbestuurteorie	55
3.5. Tipe verhoudings binne korporatiewe instellings	57
3.5.1. Uitruilverhoudings	58
3.5.2. Gemeenskaplike verhoudings	59
3.6. Verhoudingsuitkomstes binne korporatiewe instellings	60
3.6.1. Vertroue	62
3.6.2. Wedersydse beheer	64
3.6.3. Toewyding	64
3.6.4. Verhoudingbevrediging	65
3.7. Verhoudingkultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings	65
3.7.1. Toegang	67
3.7.2. Versekering	68
3.7.3. Netwerkvorming	68
3.7.4. Openlikheid	68
3.7.5. Positiwiteit	68
3.7.6. Meedeling van take	68
3.7.7. Integrasie	69
3.7.8. Distribusie	69

3.7.9. Gemengde motiewe	69
3.8. Gevolgtrekking	70

Hoofstuk 4: Metodes waarop die navorsing gedoen is

4.1. Inleiding	73
4.2. Metodologiese konteks vir hierdie studie	73
4.3. Kwalitatiewe navorsingsmetode	81
4.3.1. Semi-gestruktureerde onderhoude	82
4.3.2. Onderhoudskedule	83
4.4. Kwantitatiewe navorsingsmetode	83
4.4.1. Steekproeftrekkingsmetode.....	84
4.4.2. Vraelysontwerp	88
4.4.3. Loodsstudie.....	90
4.4.4. Data-insamelingsmetode	93
4.5. Responskoers	95
4.6. Datavaslegging en -analise	95
4.6.1. Frekwensietabelle: persentasie, gemiddelde- en standaardafwykings	96
4.6.2. Faktoranalise	97
4.6.3. Cronbach Alpha koëffisiënt	99
4.6.4. Korrelasiekoëffisiënt	99
4.6.5. T-toets	100
4.6.6. ANOVA's	100
4.7. Uitdagings van die navorsing	101
4.8. Geldigheid	101
4.9. Betroubaarheid	103
4.10. Etiek van die studie	103
4.11. Gevolgtrekking	103

Hoofstuk 5: Resultate van die kwalitatiewe navorsing

5.1. Inleiding	104
5.2. Resultate van die semi-gestruktureerde onderhoude	104
5.3. Resultate: Demografiese inligting	105
5.3.1. Tyd werksaam by Senwes	105
5.3.2. Postitel	106
5.3.3. Verantwoordelikhede	106

5.3.4. Posvlak	107
5.4. Resultate: Korporatiewe handelsmerk	108
5.4.1. Korporatiewe kommunikasie	108
5.4.2. Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	109
5.4.3. Korporatiewe handelsmerkbelofte	110
5.4.4. Visuele korporatiewe identiteit	111
5.4.5. Korporatiewe handelsmerkstruktuur	112
5.4.6. Korporatiewe handelsmerkposisionering	113
5.4.7. Werknemers van die onderneming	114
5.4.8. Korporatiewe kultuur	115
5.4.9. Korporatiewe persoonlikheid	116
5.5. Resultate: Korporatiewe handelsmerkbestuur	117
5.5.1. Bestuur en bemagtiging van werknemers	118
5.5.2. Langtermynverhoudings met belangegroepe	119
5.5.3. Blyn strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld	120
5.5.4. Topbestuur se betrokkenheid	121
5.5.5. Konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie	122
5.6. Resultate: Tipe verhouding binne korporatiewe instellings	123
5.6.1. Uitruilverhoudings	123
5.6.2. Gemeenskaplike verhoudings	125
5.7. Resultate: Verhoudingsuitkomstes binne korporatiewe instellings	127
5.7.1. Vertroue	127
5.7.2. Toewyding	128
5.7.3. Wedersydse beheer	129
5.7.4. Verhoudingbevrediging	130
5.8. Resultate: Verhoudingkultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings	131
5.8.1. Openlikheid	131
5.8.2. Toeganklikheid	132
5.8.3. Positiwiteit	133
5.8.4. Distribusie	134
5.8.5. Integrasie	135
5.8.6. Meedeling van take	135
5.8.7. Netwerkvorming	137
5.8.8. Versekering	137
5.8.9. Gemengde motiewe	138
5.9. Gevolgtrekking	140

Hoofstuk 6: Resultate van die kwantitatiewe navorsing

6.1. Inleiding	143
6.2. Demografiese inligting van die respondente	144
6.2.1. Frekwensietabelle: Demografiese inligting	144
6.2.1.1. Geslag, ouderdom en kwalifikasie	144
6.2.1.2. Aanstelling, tydperk by Senwes en tydperk in huidige posisie	145
6.2.1.3. Afdeling binne die onderneming en taalvoorkeur	147
6.3. Response rakende korporatiewe handelsmerke	148
6.3.1. Frekwensietabelle: Korporatiewe handelsmerk	148
6.3.1.1. Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	149
6.3.1.2. Korporatiewe handelsmerkbelofte	153
6.3.1.3. Visuele korporatiewe identiteit	154
6.3.1.4. Korporatiewe handelsmerkposisionering	155
6.3.1.5. Korporatiewe handelsmerkstruktuur	156
6.3.1.6. Werknemers van die onderneming	157
6.3.1.7. Korporatiewe kultuur	160
6.3.1.8. Korporatiewe kommunikasie	161
6.3.1.9. Korporatiewe persoonlikheid	163
6.3.2. Faktoranalise: Korporatiewe handelsmerk	164
6.3.2.1. Faktoranalise van die korporatiewe handelsmerk	164
6.3.2.2. Faktoranalise van die korporatiewe waardes	169
6.4. Response rakende werknemerverhoudings	171
6.4.1. Frekwensietabelle: Werknemerverhoudings	172
6.4.1.1. Tipe verhoudings binne korporatiewe instellings	172
6.4.1.2. Verhoudinguitkomstes binne korporatiewe instellings	175
6.4.1.3. Verhoudingkultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings	181
6.4.2. Faktoranalise: Werknemerverhoudings	186
6.4.2.1. Faktoranalise van die tipe verhouding	186
6.4.2.2. Faktoranalise van die verhoudinguitkomstes	188
6.4.2.3. Faktoranalise van die verhoudingkultiveringstrategieë	191
6.4.2.4. Beskrywende statistiek van werknemerverhoudings	194
6.5. Korrelasie tussen korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings	196
6.5.1. Impak van demografiese inligting: Korrelasie tussen faktore	197
6.5.1.1. Korrelasie van ouderdom met faktore	198
6.5.1.2. Korrelasie van hoogste kwalifikasie met faktore	199
6.5.1.3. Korrelasie van personeel wat lank werksaam is by Senwes met faktore	200
6.5.1.4. Korrelasie van personeel wat al lank in hulle huidige posisie is met faktore	200
6.5.2. T-toetse	201
6.5.2.1. T-toets van geslag	201

6.5.2.2.	T-toets van tipe aanstelling	204
6.5.2.3.	T-toets van taalvoorkeur	206
6.5.3.	Korrelasie tussen faktore	209
6.5.3.1.	Korrelasie van faktore met korporatiewe kultuur	213
6.5.3.2.	Korrelasie van faktore met korporatiewe handelsmerkstruktuur	215
6.5.3.3.	Korrelasie van faktore met korporatiewe kommunikasie	216
6.5.3.4.	Korrelasie van faktore met strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	218
6.5.3.5.	Korrelasie van faktore met kommunikasiekontrole	219
6.5.3.6.	Korrelasie van faktore met korporatiewe identiteit-handleiding	220
6.5.3.7.	Korrelasie van faktore met persoonlike waardes	221
6.5.3.8.	Korrelasie van faktore met korporatiewe waardes	222
6.6.	Gevolgtrekking	222

Hoofstuk 7: Gevolgtrekking en aanbevelings

7.1.	Inleiding	229
7.2.	Gevolgtrekking	230
7.2.1.	Die korporatiewe handelsmerk	230
7.2.2.	Werknemerverhoudings	238
7.2.3.	Korrelasie tussen korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings	246
7.3.	Aanbevelings	249
7.3.1.	Aanbevelings rakende die korporatiewe handelsmerk	249
7.3.2.	Aanbevelings rakende die werknemerverhoudings	251
7.3.3.	Aanbevelings rakende die korrelasie tussen korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings	253
7.4.	Moontlikhede vir verdere studie	254
7.5.	Beperkings van die studie	255
7.6.	Slot	256

Verwysings

Bronnelys	257
Bylaag A	284
Bylaag B	287
Bylaag C	298
Bylaag D	299
Bylaag E	301
Plagiaatverklaring	302
Verklaring van taalversorger en bibliografis	303

Figure in die studie

Figuur 1.1: Senwes groepstruktuur	2
Figuur 1.2: Senwes-handelsmerk en Senwes-subhandelsmerke	7
Figuur 2.1: Komponente van 'n korporatiewe handelsmerk	24
Figuur 2.2: Komponente van korporatiewe handelsmerkbestuur	35
Figuur 3.1: Verhoudingsuitkomstes	62
Figuur 3.2: Verhoudingkultiveringstrategieë	67
Figuur 4.1: Senwes personeel uitgebeeld as Hoofkantoor personeel teenoor die totale werkersmag	86
Figuur 4.2: Teikenpopulasie teenoor nie-toeganklike populasie	87

Tabelle in die studie

Tabel 4.1: Oorhoofse navorsingsraamwerk: Kwalitatiewe navorsingsmetode	75
Tabel 4.2: Oorhoofse navorsingsraamwerk: Kwantitatiewe navorsingsmetode (Deel 1)	79
Tabel 4.3: Oorhoofse navorsingsraamwerk: Kwantitatiewe navorsingsmetode (Deel 2)	80
Tabel 4.4: Parameters van teiken- en nie-toeganklike populasie	86
Tabel 6.1: Demografiese inligting van die respondente aangaande hulle geslag, ouderdom en hoogste kwalifikasie	144
Tabel 6.2: Demografiese inligting van die respondente aangaande hulle tipe aanstelling, tyd werksaam by die onderneming en tydperk in huidige posisie	145
Tabel 6.3: Demografiese inligting van die respondente aangaande die tipe afdeling waarin hulle werk en hulle taalvoorkeur	147
Tabel 6.4: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die strategie van die korporatiewe handelsmerk	149
Tabel 6.5: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkblofte	153
Tabel 6.6: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die visuele korporatiewe identiteit	154
Tabel 6.7: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkposisionering	155
Tabel 6.8: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkstruktuur	156
Tabel 6.9: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die werknemers	157
Tabel 6.10: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe kultuur	160
Tabel 6.11: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe kommunikasie ..	161
Tabel 6.12 Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe persoonlikheid ...	163

Tabel 6.13: Patroonmatriks van die korporatiewe handelsmerk van Senwes	165
Tabel 6.14: Beskrywende statistiek van die korporatiewe handelsmerk as faktor	168
Tabel 6.15: Patroonmatriks van die korporatiewe waardes	169
Tabel 6.16: Beskrywende statistiek van die korporatiewe waardes	170
Tabel 6.17: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die tipe verhoudings	172
Tabel 6.18: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende verhoudinguitkomste	175
Tabel 6.19: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die verhoudingkultiveringstrategie	182
Tabel 6.20: Komponentmatriks en betroubaarheid van gemeenskaplike verhouding as faktor	187
Tabel 6.21: Komponentmatriks en betroubaarheid van uitruilverhouding as faktor	187
Tabel 6.22: Komponentmatriks en betroubaarheid van vertrouwe as faktor	188
Tabel 6.23: Komponentmatriks en betroubaarheid van wedersydse beheer as faktor	189
Tabel 6.24: Komponentmatriks en betroubaarheid van toewyding as faktor	190
Tabel 6.25: Komponentmatriks en betroubaarheid van verhoudingbevrediging as faktor	191
Tabel 6.26: Komponentmatriks en betroubaarheid van die verhoudingkultiveringstrategieë	191
Tabel 6.27: Betroubaarheid van toegang as faktor	193
Tabel 6.28: Betroubaarheid van positiwiteit as faktor	193
Tabel 6.29: Betroubaarheid van meedeling van take as faktor	193
Tabel 6.30: Betroubaarheid van integrasie as faktor	194
Tabel 6.31: Beskrywende statistiek van werknemerverhoudings	194
Tabel 6.32: Spearman rangorde korrelasiekoëffisiënt	196
Tabel 6.33: Die korrelasies tussen die faktore en die demografiese inligting van die respondente	197
Tabel 4.34: Interpretasie van effekgroottes	201
Tabel 4.35: T-toets rakende geslag	201

Tabel 6.36: T-toets rakende tipe aanstelling	204
Tabel 6.37: T-toets van taalvoorkeur	206
Tabel 6.38: Korrelasiekoëffisiënte van die faktore in die studie	210

Hoofstuk 1: Oorsig van die studie

Hierdie studie kyk na korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings. Die twee teoretiese konsepte word bestudeer en getoets aan die hand van Senwes as gevallestudie. Die studie is toegespits daarop om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings vas te stel.

1.1 Inleiding

Senwes is 'n toonaangewende agri-besigheid¹ wat in 1909 gestig is met sy hoofkantoor in Klerksdorp. Dié gediversifiseerde landboumaatskappy spesialiseer en fokus op die verskaffing en lewering van landbou-produksiemiddele, bied marktoegang vir landbouprodusente en lewer waardetoegevoegde dienste aan kliënte. Hierdie dienste sluit onder meer finansiering, versekering en landbou-tegniese dienste in. Die maatskappy se visie is: "Om 'n geadmireerde agri-besigheid te wees deur voort te bou op ons doelstellings en ons ononderhandelbare toewyding tot etiese waardes" (Kruger, 2014:6). Senwes fokus op volhoubare waardeskepping vir alle belangegroeppe en hulle strategiese doelwit vir die jaar 2020 is om 'n landboumaatskappy te wees wat die voorkeur-keuse vir al sy belanghebbendes is (Kruger, 2014:5).

Verder is Senwes in die graanwaardeketting² geposisioneer en behels hulle strategiese prioriteite die groei en verhoging van hulle omset; koste-effektiwiteit en operasionele uitnemendheid; risikobestuur; en handelsmerk-, reputasie- en talentbestuur. Vir Senwes is kliëntefokus en verhoudingsbestuur; leierskap en talentbestuur; finansiële-, risiko- en volhoubaarheidsbestuur; en korporatiewe beheer en skakeling met belangegroeppe noodsaaklike areas waar daar na uitnemendheid gestreef moet word (Strydom, 2013).

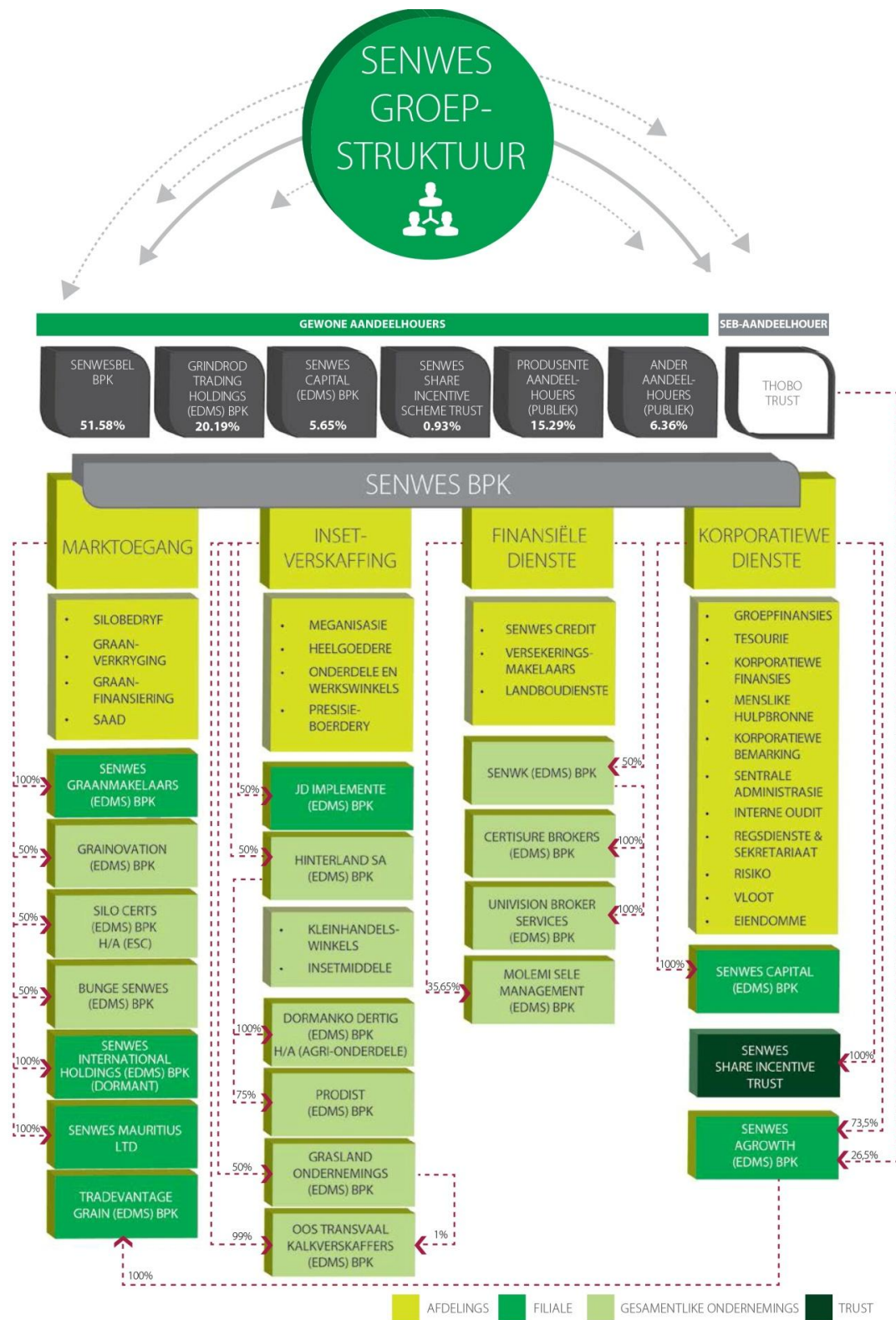
Figuur 1.1 (Kruger, 2015) op bladsy 2 bied 'n uiteensetting van die Senwes Groep³. Dit dui die verskillende persentasies aandeelhouding in die Senwes Groep aan en beeld die groep se kernbesighede, naamlik marktoegang, insetverskaffing, finansiële dienste en korporatiewe dienste uit. Al die ondersteuningsdienste val onder laasgenoemde afdeling. Die verskillende besighede en gesamentlike ondernemings is gelys onder die vier genoemde segmente en Senwes se aandeelhoudingspersentasie in die betrokke besigheid, word aangedui.

¹ Senwes verwys na hul onderneming as 'n agri-besigheid.

² Die graanwaardeketting sluit al die prosesse in wat 'n produsent volg, vandat hy kapitaal leen om die nodige insetmiddele te koop tot by die lewering van die graan by die silo's.

³ Wanneer daar na die Senwes Groep verwys word, verwys die navorser na die Groep maatskappye wat al die gesamentlike ondernemings en filiale insluit.

Figuur 1.1: Senwes Groepstruktuur



Die studie word binne kommunikasiebestuur gekontekstualiseer met twee teoretiese konsepte, naamlik: (1) korporatiewe handelsmerke en (2) werknemerverhoudings.

Kommunikasie kan gedefinieer word as 'n proses eerder as 'n aksie wat by 'n spesifieke punt plaasvind (gewoonlik tussen twee of meer persone) met die primêre doel om inligting uit te ruil en 'n gedeelde verstandhouding te bewerkstellig. Hierdie proses is konstant besig om te verander vanweë die reeks aksies wat doelbewus of onbewustelik plaasvind (Velentzas & Broni, 2014:117; Lunenburg, 2010:1; Wallace & Roberson, 2009:32; DeVito, 1986:239). Kommunikasie is volgens Keyton (2011) die proses waar inligting oorgedra word van een persoon na 'n volgende en 'n gemene verstandhouding gekweek word. Hierdie definisie is onderliggend aan die feit dat indien 'n gemene verstandhouding nie die resultaat van die kommunikasie is nie, kommunikasie nie plaasgevind het nie (Lunenburg, 2010:1).

Dit is eerstens nodig om van naderby na die teoretiese konsep: korporatiewe handelsmerke te kyk. Die aanvanklike redenasie was dat 'n korporatiewe handelsmerk bestaan uit 'n naam, term, teken, simbool/ontwerp of 'n kombinasie van die elemente wat daarop toegespits is om die onderneming se produkte te identifiseer en te onderskei van mededingers (Balmer & Gray, 2003:973).

Die definisie het oor tyd heen uitgebrei en korporatiewe handelsmerke is toenemend gesien as 'n stel verwagtings, herinneringe, stories en verhoudings wat belangegroepe se besluite om een handelsmerk bo 'n volgende een te kies, beïnvloed (Balmer & Thomson, 2009:20; Ormeno, 2007; Keller & Lehmann, 2006).

Vandag bestaan 'n korporatiewe handelsmerk uit meer as net 'n naam of simbool, omdat dit ontwikkel en beïnvloed word deur mense, kulture, skakelwerk, visuele elemente, style, persepsies, woorde, boodskappe, opinies en die media, wat sosiale media insluit (Balmer, 2013; Cohen, 2011).

'n Korporatiewe handelsmerk vloei uit korporatiewe waardes, die handelsmerkblofte en die waardegedrewe gedrag van die werkers. Interafhanklike elemente wat gekoppel is aan die spesifieke blofte, persoonlikheid en posisionering help die korporatiewe handelsmerk om uit te staan bo mededingers. Gelyktydige aandag aan al hierdie komponente vereis 'n multidissiplinêre benadering wat die geskiedenis, waardes, kultuur, mense en strategie van die onderneming verteenwoordig en die onderneming se vermoë om belangegroepe se behoeftes te bevredig, reflekteer (Chiang, Chang & Han, 2013:85; De Chernatony, 2010; Aaker, 2004; Balmer & Gray, 2003:973; King, 1991).

'n Korporatiewe handelsmerk fokus op die hele onderneming en poog om soveel moontlike belangegroepe in ag te neem. Schultz, Antorini en Csaba (2005:26) redeneer dat indien 'n korporatiewe handelsmerk suksesvol

wil wees, daar belyning moet wees tussen die korporatiewe handelsmerk se strategiese visie, korporatiewe kultuur, en belangegroepe se beeld van die korporatiewe handelsmerk.

Werknemers is dus die sleutelement in die bou van 'n onderneming se korporatiewe handelsmerk omdat korporatiewe handelsmerkbestuur die totale toewyding van al die werknemers binne die onderneming eis ten einde die handelsmerkblofte aan die belangegroepe te lewer (Punjaisri, Evanschitzky & Rudd, 2013:981; Chiang, Chang & Han, 2013:81; Yazdanifard *et al.*, 2011:392; Bendapudi & Bendapudi, 2009:124; Balmer, 2008; Balmer, 2001; King, 1991).

Bickerton (2000) stel dat korporatiewe handelsmerke as 'n strategiese bestuursfunksie gebruik moet word, terwyl Morsing (2002) van mening is dat korporatiewe handelsmerkbestuur die omskakeling van 'n onderneming se naam in 'n korporatiewe handelsmerk waarmee belangegroepe wil besigheid doen behels, en nie net die etikettering van produkte en/of dienste nie.

Vir die doeleindes van die studie bestaan 'n korporatiewe handelsmerk uit 'n sekere aantal komponente naamlik die strategie van 'n korporatiewe handelsmerk; korporatiewe persoonlikheid; korporatiewe handelsmerkposisionering; korporatiewe kultuur; visuele korporatiewe identiteit; korporatiewe kommunikasie; korporatiewe handelsmerkstruktuur; werknemers van die onderneming; en korporatiewe handelsmerkblofte. Hierdie elemente verg aandag, 'n aksie wat bekend staan as korporatiewe handelsmerkbestuur (Cohen, 2011; De Chernatony, 2010:376; Hatch & Schultz, 2008; Schultz, Antorini & Csaba, 2005:26; Balmer & Gray, 2003).

Die tweede teoretiese konsep wat in die studie aangespreek word is werknemerverhoudings. Om werknemerverhoudings te kontekstualiseer moet daar na die belangegroepeteorie gekyk word. Die belangegroepeteorie fokus op die verhouding tussen die onderneming en die individue of groepe wat die onderneming beïnvloed of deur die doen en late van die onderneming beïnvloed word (Freeman, 2010:53).

Eerstens fokus die belangegroepeteorie op die doel van die onderneming en tweedens op die verantwoordelikheid wat die bestuur van die onderneming teenoor die belangegroepe het. Hierdie kernaspekte baan die weg vir gedeelde waardes wat belangegroepe saamtrek, kennis aangaande die wyse waarop onderneming gedoen word en die verhoudings wat die besigheid met belangegroepe wil bou en onderhou. Belangegroepbestuur is dus 'n holistiese organisasiefunksie wat op 'n daaglikse basis aandag verg (Smudde & Courtright, 2011; Freeman, Wicks & Parmar, 2004:364).

Belangegroepbestuur fokus op die verhouding (tussen die onderneming en die individu of groepe) waar die legitieme belange van die verskillende belangegroepe gelyktydig aandag verg. Belangegroepbestuur is 'n

voortdurende organisasiefunksie waar aandag gegee moet word aan sake soos wie is en wie kan belangegroepes wees; hoe verhoudings met die belangegroepes die beste onderhou kan word; en hoe die verhoudings oor die langtermyn kan verbeter (Smudde & Courtright, 2011).

Besighede word ook gesien as 'n stel verhoudings tussen groepe wat 'n invloed en/of belang in die aktiwiteite van die spesifieke onderneming het (Freeman *et al.*, 2010:24). Volgens Ledingham en Bruning (1998:62) is 'n verhouding die staat wat tussen 'n onderneming en sy kern belangegroepes bestaan waar die aksies van beide partye 'n impak op die ekonomiese, sosiale, politiese, en/of kulturele welstand van albei partye het.

Verhoudingsbestuur word as 'n belangrike deel van skakelwerk gesien en verteenwoordig die fokusverskuiwing vanaf eenrigtingkommunikasie na die bou, onderhou en omsien van verhoudings (Bruning & Ledingham, 2000; Ledingham & Bruning, 2000; Hutton, 1999). Dié verhoudingsbestuur-teorie tref eerstens onderskeid tussen uitruil- en gemeenskaplike verhoudings en brei verder uit deur na vier verhoudingsuitkomstes (vertroue, wedersydse beheer, toewyding, en verhoudingsbevrediging) te kyk wat die kwaliteit van die verhouding bepaal (Hon & Grunig, 1999:21). Verhoudingskultiveringstrategieë behels strategieë vir ondernemings wat handel oor die wyse waarop verhoudings met die strategiese belangegroepes bestuur en onderhou word. Hierdie strategieë sluit toegang, versekering, netwerkvorming, openlikheid, positiwiteit, mededeling van take, integrasie, distribusie en gemengde motiewe in.

In die moderne korporatiewe omgewing moet ondernemings konstant aanpas by die nuutste neigings en tendense ten einde mededingend te bly. Hierdie verandering moet egter ook bestuur word en daarvoor is effektiewe interne en eksterne kommunikasie met ondernemings se belangegroepes nodig. Die probleem ontstaan egter wanneer die werknemers nie as die belangrikste belangegroepes in 'n onderneming gesien word nie, daar nie gesonde werknemersverhoudings gevestig is nie en wanneer personeellede nie bemagtig word om eienaarskap van besluite en situasies te neem nie. 'n Swak verhouding tussen die werknemers en die onderneming kan moontlik veroorsaak dat die korporatiewe handelsmerk skade lei.

'n Korporatiewe handelsmerk bestaan uit 'n aantal komponente en hoe beter dit op 'n daaglikse basis deur die personeel bestuur, weerspieël, uitgevoer en uitgeleef word, hoe meer prominent behoort die korporatiewe handelsmerk in die verwysingsraamwerke van al die belangegroepes te word. Om 'n beter refleksie van die korporatiewe handelsmerk se kultuur en waardes te bewerkstellig, behoort die onderneming en die personeel nougeset saam te werk. Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek die agtergrond tot die probleemstelling van die studie.

1.2 Agtergrond tot die probleemstelling

Senwes het drie besigheidsdivisies, met ander woorde drie subhandelsmerke wat elk spesialiseer in 'n kern deel van die besigheid se diens- en produklewering, naamlik: Senwes Grainlink; Senwes Equipment en Senwes Credit. Senwes Grainlink bestaan uit 'n bedryfsafdeling wat die silobesigheid, graanverkrygingsafdeling, Senwes Saad, makelary en ingenieursbedryf insluit. Die fokus van die divisie berus op kliënteverhoudings, markanalises, nuwe besigheid, spesialiteitsprodukte en makelaarsdienste (Kruger, 2014:14).

Senwes Equipment behartig die meganisasie-gedeelte van die besigheid, hoewel die maatskappy se kleinhandelbesighede onder 'n nuwe naam, Hinterland, bedryf word. Senwes Equipment verkoop landbou- en boerderymeganisasie aan die publiek en diens ook produsente se heelwerktuie en boerdery-implemente (Kruger, 2014:13).

Senwes Credit is die besigheidsdivisie wat finansiering aan produsente bied vir: (1) landbou-insetprodukte, (2) roerende en vaste bates, en (3) bemarkte graan. Die besigheid doen 'n kredietkeuringsproses en bied bemarkingsondersteuning met persoonlike besoeke aan kliënte. Senwes Credit bestuur afnemers en meule deur finansiering vanaf Hoofkantoor, sowel as produsente se maand- en spesiale rekeninge (Kruger, 2013).

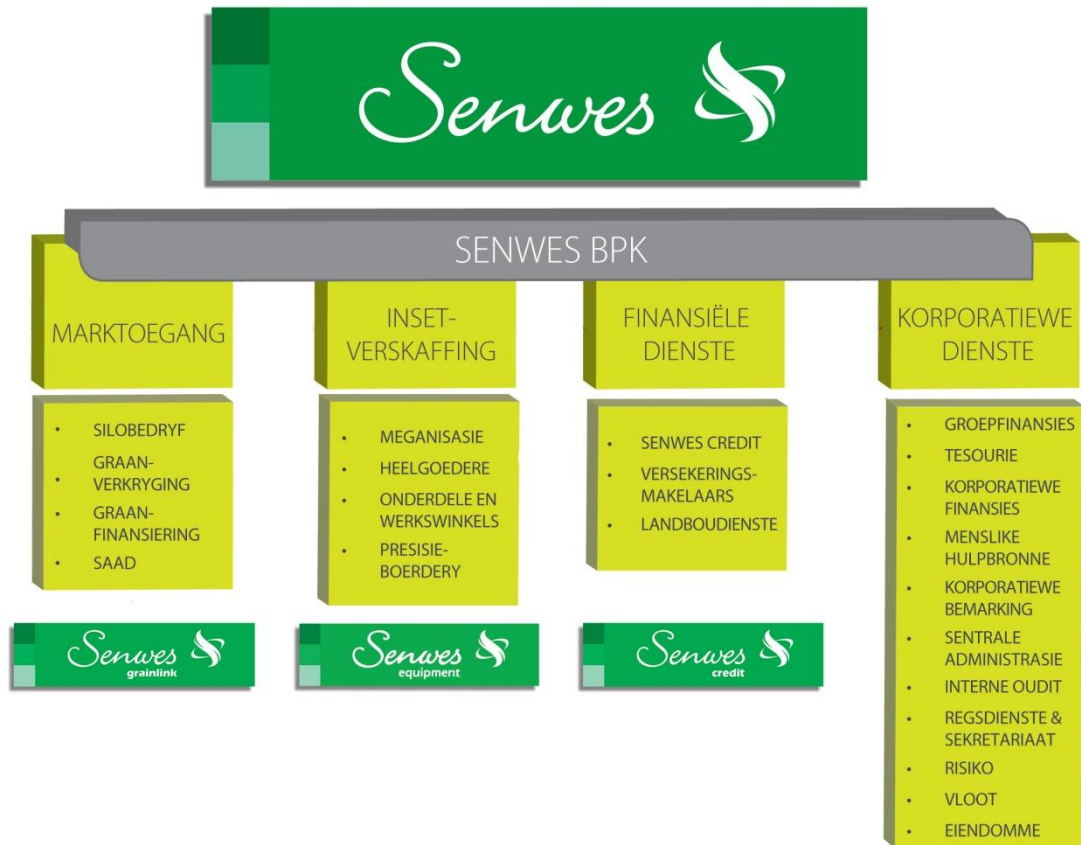
Senwes beskik ook oor 'n verskeidenheid afdelings te Hoofkantoor wat as ondersteuningsdienste vir die Senwes Groep dien interme van dienslewering, ondersteuning en waardetoevoeging tot die kernbesigheid. Dit sluit in: Interne Oudit, Risiko, Regsdienste, Sekretariaat, IT, Vloot, Eiendomme, Menslike Hulpbronne, Groep Finansies, Tesourie, Korporatiewe Finansies, Sentrale Administrasie en Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie.

Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie is grootliks verantwoordelik vir die bestuur van die korporatiewe handelsmerk, subhandelsmerke en die bou en bestuur van verhoudings met belangegroepe. Hierdie afdeling is ook verantwoordelik vir al die publikasies en die bestuur van aanlynkommunikasie van die Senwes Groep.

1.2.1 Afbakening van die navorsing

Die studie fokus op Senwes en nie op die Senwes Groep nie. By Senwes is daar 1369 personeellede werksaam, maar weens die geografiese verspreidheid van die werkersmag (68 graansilokomplekse, 25 meganisasietakke en 14 meganisasiewerkswinkels) en as gevolg van beperkte toegang, werk die studie slegs met die personeel van Senwes Hoofkantoor (Grobler, 2015; Kruger, 2015:24). Senwes Hoofkantoor is in Klerksdorp met 417 werknemers. Die volgende figuur (Kruger, 2015) weerspieël die fokus van die studie.

Figuur 1.2: Senwes-handelsmerk en Senwes-subhandelmerke



Senwes gebruik hulle korporatiewe handelsmerk om verhoudings met personeel te bou. Die onderneming het 'n uitgangspunt waar korporatiewe waardes aan personeel gekommunikeer word, personeel bewus gemaak word van die korporatiewe visuele identiteit en personeel aangemoedig word om kennis te dra van die korporatiewe handelsmerkstruktuur.

Die siening blyk te wees dat wanneer dit met die maatskappy finansiële goed gaan, aspekte soos werknemerverhoudings vanselfsprekend in orde is. Ook blyk die persepsie te wees dat wanneer topbestuur oor die nuutste tendense en opleiding beskik, hulle die maatskappy sal kan lei en die werknemers sal mobiliseer om die onderneming se strategiese visie te volg.

Hoewel die siening goeie finansiële resultate vir Senwes teweegbring, is die onderneming by magte om die strategiese visie beter te kommunikeer en personeel beter in te lig oor die rigting waarin die onderneming beweeg. Werknemers, as 'n interne belangegroep, behoort ingelig te wees met motiverings vir aksies, optrede, besluite en strategieë. Werknemers is die kernbelangegroep wat die beeld van die korporatiewe handelsmerk

na eksterne belangegroepe uitdra (Chiang, Chang & Han, 2013:81; Meintjes & Steyn, 2006:154; Puth, 2002:110).

Ondernemings moet egter tot die besef kom dat hulle suksesse grootliks afhang van wat die werknemers vermag en daarom behoort werknemerverhoudings meer prominent te wees. Oor die algemeen is die fokus van Senwes op die aandeelhouders en die kliënte (produsente) en dus is 'n fokusverskuiwing nodig na 'n benadering waar die werknemers dieselfde mate van prioriteit geniet, of selfs bo die voorafgenoemde belangegroepe gestel word (Grobler, 2015; Argenti, 2009:183).

Goeie werknemerverhoudings hou langtermynvoordele vir die onderneming in. Die bereidwilligheid en toewyding van werknemers verhoog, die algemene werknemermoraal en effektiwiteit word bevorder, lojaliteit word gekweek, werknemers se produktiwiteitsvlakke verhoog, en werknemers bly langer by die onderneming, wat Senwes die geleentheid bied om in die werknemers te belê deur middel van opleiding en onderrig (Goodman, 2003; Grunig & Grunig, 2000:307; Gray & Balmer, 1998:697).

1.3 Probleemstelling

Korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings is twee konsepte wat in isolasie van mekaar bestaan, hoewel Senwes hulle korporatiewe handelsmerk gebruik om verhoudings met werknemers te bou. In die literatuur is daar nog nie teorie wat uitwys of daar 'n verband tussen korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings is nie. Daar is verder nog nie navorsing gedoen oor 'n landbou-organisasie soos Senwes in Suid-Afrika wat moontlike korrelasies tussen korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings uitwys nie.

Die personeel se persepsies rakende die faktore van beide die korporatiewe handelsmerk en hul werknemerverhoudings word getoets en statisties verwerk om moontlike verbande tussen hierdie twee teoretiese konsepte aan te dui. Hierdie verband is nog nie voorheen bestudeer nie en die resultate wat die studie oplewer sal uiteraard aan Senwes die geleentheid bied om te sien hoe hulle werknemerverhoudings hulle korporatiewe handelsmerk beïnvloed.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk kyk na die algemene navorsingsvraag wat die studie wil beantwoord. Die algemene navorsingsvraag word beantwoord deur die beantwoording van ses spesifieke navorsingsvrae.

1.4 Navorsingsvrae

1.4.1 Algemene navorsingsvraag

Wat is die personeel se persepsies oor die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings?

1.4.2 Spesifieke navorsingsvrae

1.4.2.1 Wat is die aard van korporatiewe handelsmerke volgens die literatuur?

1.4.2.2 Wat is die aard van werknemerverhoudings volgens die literatuur?

1.4.2.3 Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings?

1.4.2.4 Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk?

1.4.2.5 Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se werknemerverhoudings?

1.4.2.6 Watter verband is daar tussen die personeel se persepsies oor die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings?

Hierdie algemene en spesifieke navorsingsvrae het ooreenstemmende doelwitte wat die plan van aksie vir beantwoording daarvan deurgee.

1.5 Navorsingsdoelwitte

1.5.1 Algemene navorsingsdoelwit

Om te bepaal wat die personeel se persepsies oor die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings is.

1.5.2 Spesifieke navorsingsdoelwitte

1.5.2.1 Om die aard van 'n korporatiewe handelsmerk aan die hand van 'n literatuurstudie te bepaal.

1.5.2.2 Om die aard van 'n werknemerverhoudings aan die hand van 'n literatuurstudie te bepaal.

1.5.2.3 Om bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings te bepaal deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude.

1.5.2.4 Om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk te bepaal deur middel van self-geadministreerde vraelyste.

1.5.2.5 Om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings te bepaal deur middel van self-geadministreerde vraelyste.

1.5.2.6 Om vas te stel watter verband daar is tussen die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings deur die data ingewin, statisties te ontleed.

Die volgende gedeelte van die studie kyk na die rigtinggewende argumente wat die studie lei en wat deurlopend as bakens gebruik word. Hierdie rigtinggewende argumente word later in die studie opgedeel in spesifieke rigtinggewende argumente.

1.6 Rigtinggewende argumente

Rigtinggewende argument 1:

’n Korporatiewe handelsmerk verg ’n multidissiplinêre benadering en kan gesien word as ’n stel verwagtings, herinneringe, stories en verhoudings wat belangegroepe beïnvloed. Vir die doeleindes van die studie bestaan ’n korporatiewe handelsmerk uit die volgende interafhanklike komponente: strategie van die korporatiewe handelsmerk (missie visie en korporatiewe waardes); korporatiewe persoonlikheid; korporatiewe handelsmerkposisionering; korporatiewe kultuur; visuele korporatiewe identiteit; korporatiewe kommunikasie; korporatiewe handelsmerkstruktuur; werknemers van die onderneming; en korporatiewe handelsmerkblofte, wat die onderneming se vermoëns om die belangegroepe se behoeftes te bevredig, verteenwoordig. In die lig van die voorafgenoemde stelling is dit vanselfsprekend dat hierdie komponente bestuur moet word, ’n proses wat bekend staan as korporatiewe handelsmerkbestuur (Cohen, 2011; Hatch & Schultz, 2008; Schultz, Antorini & Csaba, 2005:26; Aaker, 2004; Balmer & Gray, 2003:973; King, 1991).

Rigtinggewende argument 2:

Die belangegroepeteorie handel oor die verhouding tussen die onderneming en ’n individu of groepe wat die onderneming beïnvloed of wie deur die doen en late van die onderneming beïnvloed word. Verhoudingsbestuur word as ’n fundamentele deel van belangegroepbestuur gesien. Ledingham en Bruning (1998:62) is van mening dat ’n verhouding die verwantskap tussen ’n onderneming en sy kern belangegroepe is. Werknemerverhoudings vorm deel van verhoudingsbestuur. Hon en Grunig (1999:20) identifiseer twee tipes verhoudings, naamlik uitruil- en gemeenskaplike verhoudings. Die kwaliteit van dié tipes verhoudings word deur vier verhoudingsuitkomste bepaal, naamlik vertrouwe; wedersydse beheer; toewyding; en verhoudingbevrediging. Hon en Grunig (1999:16) identifiseer ook verhoudingkultiveringstrategieë wat bestuurders help om die verhoudings met strategiese belangegroepe te onderhou. Hierdie strategieë sluit in toegang, versekering, netwerkvorming, openlikheid, positiwiteit, meedeling van take, integrasie, distribusie en gemengde motiewe (Hung, 2005:396; Ledingham & Bruning, 2000:13; Freeman, 2010:53).

Rigtinggewende argument 3:

Die studie rondom die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings het ten doel om vas te stel of daar verbande tussen die twee teoretiese konsepte, naamlik (1) korporatiewe handelsmerke en (2) werknemerverhoudings, bestaan. Hierdie ondersoek is deur middel van statistiese berekeninge gedoen. 'n Voorspelling kan op grond van die literatuur gemaak word wat suggereer dat hoe sterker die werknemerverhoudings en algehele moraal van die personeel is, hoe hoër sal die strewe onder werknemers na korporatiewe handelsmerksukses wees en hoe groter sal die werknemers se inkoop in die strategiese visie van die onderneming wees (Goodman, 2003; Grunig & Grunig, 2000:307; Gray & Balmer, 1998:697).

Die volgende gedeelte van die hoofstuk handel oor die navorsingsontwerp, wat die plan van aksie is om die navorsingsdoelwitte te bereik.

1.7 Navorsingsontwerp

Die navorsingsontwerp is die breedvoerige uiteensetting van hoe die navorsing deurgaans gedoen is. Die bespreking gee eerstens aandag aan die literatuurstudie, waarna dit fokus op die kwalitatiewe- en kwantitatiewe navorsingsbenaderings wat die studie gevolg het. Tydens hierdie laasgenoemde besprekings word die spesifieke navorsingsmetodes ook uiteengesit. Die laaste gedeelte verduidelik hoe verdere statistiese verwerkings van die resultate behartig is.

1.7.1 Literatuurstudie

Eerstens is 'n literatuurstudie oor die aard van korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings gedoen. Die volgende databasisse is gebruik in die studie om die reeds bestaande inligting met betrekking tot die onderwerpe na te vors: Katalogus van boeke: Ferdinand Postma Biblioteek (Noordwes-Universiteit Potchefstroomkampus); SACAT: Nexus; EmeraldOnline; ScienceDirect; EbscoHost; SA e-publications; ProQuest; en Boloka. Vanuit die databasisse wat geraadpleeg is, is die volgende bevind:

Genoegsame navorsing en inligting oor die verskillende teoretiese konsepte (korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings) is beskikbaar om die studie effektief te kan uitvoer. Studies in die veld van korporatiewe handelsmerke is al gedoen deur onder andere Siso, 2009; Kloppers, 2008; De Wet, 2005; Fraser, 2003 en Daffey, 2000. In die veld van werknemerverhoudings is studies gedoen deur Mlatywayo, 2012; Holtzhausen, 2008b; Van Lelyveld, 1999; Hlatshwayo, 1997; Jordaan, 1995 en Bailie, 1991.

Daar is wel nog nie in die kommunikasiebestuur-domein so spesifieke studie oor Senwes se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings gedoen nie. Op so 'n wyse maak die studie 'n bydrae tot die studieveld. Die doel van die studie was om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings te bepaal. Empiriese navorsing is deur middel van 'n kwalitatiewe sowel as 'n kwantitatiewe navorsingsbenaderings gedoen. Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek eerste die kwalitatiewe navorsingsbenadering, waarna die kwantitatiewe navorsingsgradering bestudeer word. Wanneer kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingbenaderings saam gebruik word, is daar 'n groter verskeidenheid metodes beskikbaar, wat meer opsies vir die bestudering van 'n belangrike onderwerp gee (Gay & Airasian, 2003:21).

1.7.2 Kwalitatiewe navorsingsbenadering

'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering se primêre doel is om te beskryf en begrip te kweek, eerder as om menslike gedrag te verduidelik. Hierdie tipe navorsing geskied in 'n natuurlike omgewing waar die fokus op prosesse eerder as uitkomstes val. Die hoofdoel van die benadering is om sosiale aksies in die spesifieke kontekste waarin dit plaasvind te verstaan, eerder as om veralgemenings te probeer maak. Die benadering is induktief van aard en loop uit op die ontwikkeling van nuwe teorieë en/of hipoteses. Die navorser word as die hoofinstrument in die navorsingsproses gesien (Babbie & Mouton, 2009:270).

Hierdie benadering help om begrip te kweek vir individue se uitgangspunte en persepsies oor 'n spesifieke onderwerp (Babbie & Mouton, 2009:53) en daarom is dit gepas om Senwes se bestuur se benadering tot die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings vas te stel. Die navorsing is deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude gedoen, spesifiek met diegene wat verantwoordelik is vir die korporatiewe handelsmerkbestuur en verhoudingsbestuur van die onderneming.

Semi-gestruktureerde onderhoude: 'n semi-gestruktureerde onderhoud is waar die onderhoudvoerder van 'n onderhoudskedule (vooraafopgestelde lys met oop en geslote vrae) gebruik maak om struktuur aan die gesprek te gee. Semi-gestruktureerde onderhoude skep ruimte vir die navorser in die sin dat hy/sy opvolgvrae kan vra wat bykomende inligting kan inwin en sodoende kan bydra tot die rykheid van die data (Du Plooy, 2009:196; Malhotra, 2007:169).

'n Meer in-diepte beskrywing van kwantitatiewe navorsing volg in die volgende gedeelte van die hoofstuk omdat dit die kern van die empiriese navorsing vorm.

1.7.3 Kwantitatiewe navorsingsbenadering

’n Kwantitatiewe navorsingsbenadering help om ’n verteenwoordigende groep respondente se opinies en menings oor die nagevorsde fenomeen te toets. Die navorsing wil vasstel of Senwes se benadering inderwaarheid reg is as dit met die literatuur vergelyk word (Swanson & Holton, 2005).

In die studie is ’n kwantitatiewe navorsingsbenadering gebruik in die vorm van ’n opname en as navorsingsmetode is vraelyste gebruik om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings te bepaal. Die fokus was die verskillende konstrunkte van die teoretiese konsepte wat uit die literatuur geïdentifiseer is.

Die vrae wat oor die eerste teoretiese konsep van die studie, korporatiewe handelsmerke, handel is saamgestel en gebaseer op konstrunkte wat uit die literatuurstudie geïdentifiseer is. Die tweede teoretiese konsep, werknemerverhoudings, is deur middel van Hon en Grunig (1999) se konstrunkte en gestandaardiseerde vraelys getoets om sodoende die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings te peil.

Kwantitatiewe navorsing is ideaal vir situasies waar daar met ’n groot aantal respondente gewerk word en hulle opinies met betrekking tot spesifieke konstrunkte gemeet word. ’n Groot aantal numeriese data word ingesamel en statisties verwerk om moontlike verbande tussen verskeie konstrunkte uit te wys en sodoende ontledings te maak (Gunter & Bruhn, 2002:210).

Opname: ’n Opname laat die navorser toe om groot hoeveelhede data in te samel rakende veranderlikes soos mense se persepsies, leefstyle, houdings, demografiese aspekte, en motiewe. Opnames bestaan gewoonlik uit geslote vrae waarop die respondent ’n antwoord uit ’n lys opsies kies. Hoewel daar verskillende tipe opnames soos posopnames; rekenaar-geadministreerde opnames; groep-geadministreerde opnames; telefoniese opnames; en persoonlike (aangesig tot aangesig) opnames is, het die studie rekenaar-geadministreerde opnames gebruik (Du Plooy, 2009:189).

Rekenaar-geadministreerde opnames: Hierdie vorm opnames word aan respondente gestuur sodat ’n vraelys via ’n e-pos of skakel in die e-pos beantwoord en teruggestuur word (Du Plooy, 2002:189). Die opname verskil van ander vorme omdat dit plaasvind sonder die betrokkenheid van die navorser. Daar is geen direkte kontak tussen die respondent en die navorser nie. Gevolglik is daar nie ’n geleentheid om sekere vrae te verduidelik of om onsekerhede uit die weg te ruim nie. Respondente kan ook nie oortuig of aangemoedig word om deel te neem nie en geen opvolgvrae kan gevra word nie. Die woordkeuse in die vraelys is baie belangrik om die verstaanbaarheid so verstaanbaar as moontlik te maak (Du Plooy, 2009:189).

Tydens 'n kwantitatiewe studie waar vraelyste as navorsingsmetode gebruik word, is dit belangrik om te weet hoeveel vraelyste uitgestuur is en hoeveel ontvang moet word om 'n verteenwoordigende steekproef te kan kry. Dit is belangrik om eerstens vas te stel wie die teiken- en toeganklike populasie is. Senwes se werkersmag bestaan uit 1396 permanente werknemers waarvan 417 personeellede by Senwes Hoofkantoor werksaam is. Hierdie 417 personeellede sluit diegene wat net halfdag, op kommissiebasis, of in tydelike poste is, in. Die studie betrek slegs die personeel van Senwes Hoofkantoor maar weens beperkings soos tyd, koste, geletterdheid, taalkundigheid en toeganklikheid, kon al die werknemers van Senwes Hoofkantoor nie betrek word nie en daarom is 'n doelgerigte steekproef van die werknemers bepaal.

Die teikenpopulasie is diegene wat aan die spesifieke populasie parameters voldoen. Hierdie parameters sluit in: (1) toegang tot 'n rekenaar met internet en e-pos fasiliteite, (2) nie deel van die topbestuur, (3) nie verantwoordelik is vir die korporatiewe handelsmerk of werknemerverhoudings nie, (4) sluit personeel wat voltydse-, deeltydse-, kontrak- of diegene wat op kommissiebasis werk, in. (5) Werkers van Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie, (6) lae-vlak personeel wat nie geletterd is, en (7) werkers bo posgraad 17 is uitgesluit. Vraelyste is aan diegene wat aan die spesifieke parameters voldoen (parameters 1-4) via e-pos gestuur, waarna daar een week geleentheid was om dit te voltooi.

Tydens die studie is die steekproef bepaal deurdat die parameters so groot as moontlik gemaak is om almal wat by Senwes Hoofkantoor werk en aan die spesifieke voorvereistes voldoen, in te sluit. 292 elektroniese vraelyste is uitgestuur, en die ideale responskoers is 100%. Dié responskoers is egter 'n idealistiese siening, en daarom het die studie gepoog om 'n 75% responskoers te handhaaf (hierdie responskoers is aanbeveel deur die Statistiese Konsultasiediens van die NWU-Potchefstroomkampus).

'n Loodsstudie is gedoen om te bepaal of die vrae in die vraelyste werk en verstaanbaar bewoord is, betroubaar is en geldig is. Tydens die loodsstudie is vyf vraelyste uitgestuur en die navorser was teenwoordig by die respondent gedurende die beantwoording om enige onduidelikhede vas te stel en/of probleemareas te identifiseer.

Statistiese verwerking: Tydens die laaste gedeelte van die empiriese navorsing is die data wat ingesamel is statisties geanaliseer en verwerk om te bepaal of daar 'n verband tussen die verskillende konstrakte van onderskeidelik korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings is (Cresswell, 1994:1).

Die eerste stap is faktoranalise, wat plaasvind wanneer groepe veranderlikes in breë verteenwoordigende kategorieë geplaas word. Tydens 'n faktoranalise is dit belangrik om te sorg dat die variansie van die waardes so hoog as moontlik is, omdat dit tot gevolg het dat daar meer inligting is wat die spesifieke faktore van die

verskillende vrae in die vraelys verduidelik. Verdere statistiese verwerking is deur middel van Cronbach Alpha koëffisiënte, T-toetse, ANOVA's en korrelasiekoëffisiënte gedoen (Williams & Monge, 2001).

Die volgende gedeelte bied 'n oorsig oor die fokus in elk van die hoofstukke en hoe dit ingedeel is om 'n logiese en verstaanbare struktuur te versinnebeeld.

1.8 Hoofstukindeling

Hoofstuk 1: Oorsig van die studie

Die eerste hoofstuk bied 'n oorsig van die hele studie en die leser kry 'n vooruitskouing van wat die navorsing behels, inhou en poog om te bereik. Die leser word georiënteer ten opsigte van die konteks waarin die studie geposisioneer is en kry ook meer agtergrond oor die betrokke onderneming, Senwes.

Hoofstuk 2: Kontekstualisering van korporatiewe handelsmerke

Die eerste van twee literatuurhoofstukke in die studie handel oor korporatiewe handelsmerke en die komponente waaruit 'n korporatiewe handelsmerk vir die doeleindes van die studie bestaan. Die hoofstuk bespreek voorts korporatiewe handelsmerkbestuur tesame met watter komponente belangrik is om effektiewe korporatiewe handelsmerkbestuur toe te pas. Laastens fokus die hoofstuk op die strategiese waarde wat in 'n korporatiewe handelsmerk opgesluit is, mits die onderneming goeie korporatiewe handelsmerkbestuur toepas.

Hoofstuk 3: Werknemerverhoudings binne korporatiewe instellings

Die tweede literatuurhoofstuk spreek werknemerverhoudings aan. Eerstens bied die hoofstuk konteks aan die leser om sodoende duidelik te maak waar die konsep in die studieveld inpas. Vervolgens sit die bespreking belangegroepbestuur uiteen. Belangegroep opsigself kom onder die loep, en 'n bespreking van die belangegroep teorie lê die grondslag vir verhoudingsbestuur. Midde verhoudingbestuur fokus die hoofstuk op werknemerverhoudings wat die verskillende tipes verhoudings, verhoudingsuitkomstes en verskeie verhoudingskultiveringsstrategieë aanspreek.

Hoofstuk 4: Metodes waarop navorsing gedoen word

Die metodes waarop die navorsing gedoen is, is in die vierde hoofstuk bespreek. Die hoofstuk skep dus metodologiese konteks en brei uit oor die navorsingsbenadering en die verskillende navorsingsmetodes. 'n Oorhoofse navorsingsraamwerk, 'n bespreking van die vraelys, datavaslegging- en analisemetodes, die uitdagings van die studie, en die geldigheid en betroubaarheid van die navorsing volg daarna in die metodehoofstuk.

Hoofstuk 5: Resultate van die kwalitatiewe navorsing

Hierdie hoofstuk handel oor die kwalitatiewe navorsing wat gedoen is. Semi-gestruktureerde onderhoude is met die bestuurders van die Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling te Senwes gevoer om hulle benaderings tot korporatiewe handelsmerkbestuur en werknemerverhoudings vas te stel. Die bestuurders se antwoorde op die vrae in die onderhoudskedule is in die hoofstuk vervat.

Hoofstuk 6: Resultate van die kwantitatiewe navorsing

Hierdie hoofstuk bespreek die kwantitatiewe navorsing van die studie. Elektroniese vraelyste is aan die personeel gestuur om hulle persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings vas te stel. Die personeel se response op die vrae in die vraelys is in die hoofstuk uiteengesit.

Hoofstuk 7: Samevatting

Hierdie hoofstuk sluit die studie af met 'n opsomming van die resultate met gevolgtrekkings wat gemaak word na aanleiding van die navorser se interpretasies van die navorsing. Die laaste hoofstuk maak ook sekere aanbevelings aan Senwes rakende die probleme wat deur die loop van die studie na vore gekom het en stel aksies voor vir verbetering in die kritiese areas.

Hoofstuk 2: Kontekstualisering van korporatiewe handelsmerke

2.1 Inleiding

Hoofstuk 1 gee 'n oriëntering van waaroor die studie gaan. Hoofstuk 2 bespreek korporatiewe handelsmerke, die eerste van twee teoretiese konsepte in die studie en het ten doel om die eerste spesifieke navorsingsvraag te beantwoord:

Wat is die aard van korporatiewe handelsmerke volgens die literatuur? (sien 1.4.2.1)

Die hoofstuk bied eerstens 'n oorsig van die chronologiese ontwikkeling van handelsmerke oor die algemeen. Daarna kom korporatiewe handelsmerke in fokus en volg 'n studie van die komponente van 'n korporatiewe handelsmerk. Die laaste deel van die hoofstuk ondersoek korporatiewe handelsmerkbestuur en watter waarde dit vir die onderneming inhou, mits korporatiewe handelsmerkbestuur effektief toegepas word. Die gedeelte hieronder begin vervolgens deur te kyk na die ontstaan van handelsmerke.

2.2 Die ontstaan van handelsmerke

Handelsmerke het ontstaan as 'n proses waardeur ondernemings hulle goedere en dienste wou onderskei van mededinging. Aanvanklik het handelsmerke gedien as 'n belofte wat 'n spesifieke kwaliteit en konsekwentheid aan verbruikers kommunikeer. Hierdie perspektief het verder uitgebrei na waar handelsmerke gesien is as 'n stel unieke voordele wat nie in mededinging se produkte of dienste aangetref word nie. Dié voordele het verbruikers se aankoopbesluitneming vereenvoudig en 'n platform geskep waar verbruikers lojaal teenoor 'n handelsmerk kon raak wat in hulle behoeftes voldoen (Balmer, 2012:1066; Siso, Bick & Abratt, 2009:28; Leitch & Davenport, 2007:45; Koehn, 2001; Riley & de Chernatony, 2000; Randall, 1997).

In die laat 1980's het Bennett (1988) handelsmerke gedefinieer as bestaande uit 'n naam, term, teken, simbool, ontwerp, of 'n kombinasie van die voorafo genoemde, wat die verkoper se aanbiedings uniek maak en wat daarop gemik is om die goedere of dienste van die spesifieke verkoper of groep verkopers van die mededingers te onderskei (Halliburton & Bach, 2012:243). Ambler (1992) het 'n verbruikersgeoriënteerde benadering gebruik en 'n handelsmerk gedefinieer as die belofte van 'n verskeidenheid kwaliteite wat iemand koop vir die bevrediging daarvan om hierdie kwaliteite te besit. Hoewel hierdie eienskappe van 'n handelsmerk subjektief geïnterpreteer word deur belangegroepe, is dit byvoorbeeld die beeld wat die

verbruiker van die handelsmerk het. Dit is die gedagtes, gevoelens of kwaliteite wat die verbruiker met die handelsmerk assosieer (Bick *et al.*, 2003:842).

Hierdie kwaliteite kan werklik bestaan of illusionêr, rasionaal, emosioneel, buigbaar of onsigbaar wees. Elkeen van die kontekste word vervolgens kortliks omskryf (Cohen, 2011; Wood, 2000:666; Ambler & Styles, 1996; Ambler, 1992).

Illusionêr: misleidende kwaliteite kan aan die handelsmerk gekoppel word deur byvoorbeeld bemarking wat nie feitelik korrek is nie, maar eerder op die ideaal gebaseer is.

Rasioneel: die kwaliteite kan deur middel van logiese redenasies sin maak, byvoorbeeld oefenapparate wat bemark word skep die idee dat indien jy die produk gebruik jy die gewenste resultate sal kry.

Emosioneel: handelsmerke kan kwaliteite hê wat op emosies inwerk, byvoorbeeld die 'Helping Hand' handelsmerk wat op mense se besorgdheid oor ander sinspeel.

Buigbaar: sekere handelsmerke beskik oor die vermoë om baie vinnig aan te pas by die gebruiker, byvoorbeeld Google wat elke soektog wat 'n persoon doen stoor en sodoende 'n profiel van die verbruiker opbou waarop voorstelle en aanlyn-advertensies gebaseer word.

Onsigbaar: handelsmerke kan oor kwaliteite beskik wat nie gesien kan word nie, soos hoop en liefde. 'n Voorbeeld is Supersport se subhandelsmerk Let's Play, wat toegespits is op korporatiewe sosiale verantwoordelikheid, wat hoop bring na plaaslike gemeenskappe.

Kohli en Thakor (1997:208) is van mening dat die uitdaging vir handelsmerke die ontwikkeling van 'n sterk en onderskeidende beeld is, terwyl Kotler (2000:396) handelsmerke definieer as die naam wat geassosieer word met een of meer items in die produklyn wat die identiteit van die vervaardiger of oorsprong van die item te kenne gee. 'n Handelsmerk kan alternatiewelik gesien word as 'n samestelling van 'n verbruiker se algehele ervaring ten opsigte van 'n produk of diens, of die onderneming opsigself (Zyman, 2002).

Godin (2009) definieer 'n handelsmerk as 'n stel verwagtings, herinneringe, stories en verhoudings wat, as dit saamgevoeg word, verantwoordelikheid neem vir 'n verbruiker se besluit om een produk of diens bo 'n volgende te kies. Handelsmerke assosieer 'n naam met 'n belofte van kwaliteit, kommunikeer 'n sekere mate van betroubaarheid en beskik oor die vermoë om 'n produk of diens wat dieselfde is as die van mededinging, uniek te maak (Farhana, 2012:223; Khan, 2010:22; Salzer-Möring & Strannegård, 2004).

Vir 'n handelsmerk om suksesvol te wees, is 'n konstante, positiewe ervaring by die belangegroepe nodig. Dit vind plaas wanneer die handelsmerk wat sy beloftes teenoor sy belangegroepe hou en deur vertrouwe wat verdien word as gevolg van die handelsmerk wat alles moontlik doen om aan die verwagtings van die belangegroepe te voldoen. Hierdie vertrouwe lei tot belangegroepe wat dan herhaaldelik die handelsmerk bo

mededingingende handelsmerke kies (Cloosterman, 2014; Molloy, 2013; Ambler & Styles, 1996). Belangegroepes kan maklik 'n handelmerk met 'n produk verwar en daarom is dit nodig om 'n duidelike onderskeid tussen die twee konsepte te tref.

Eerstens is 'n produk 'n item wat gekoop word vir die doel wat dit vir die verbruiker dien. 'n Produk word aangetref op die verkopers se rakke en het 'n sekere rakleef tyd, waarna dit verouder en moontlik ook deur mededingers nageboots kan word (Healey, 2010:95; Hatch & Schultz, 2003).

'n Handelsmerk word op sy beurt gekies op grond van sy betekenis en bestaan in die verwysingsraamwerk van die belangegroepes. 'n Handelsmerk is tydloos en uniek. Dit alles dra by tot die vestiging van die idee dat die handelmerk meer is as die som van die dele waaruit dit bestaan (Healey, 2010:95). Om vir belangegroepes 'n verdere onderskeid te tref tussen produkte en handelsmerke, word handelmerk onderverdeel in produk-handelsmerke, diens-handelsmerke, media-handelsmerke, nie-winsgewende handelsmerke, nasie-handelsmerke, regeringshandelsmerke, globale handelsmerke, elektroniese handelsmerke en korporatiewe handelsmerke (Chiaravalle & Schenck, 2015).

Met die dat Westerse ekonomieë handelsmerke tradisioneel ontwikkel het vir die verpakking van goedere en handelsmerke gebruik is om 'n onderskeid tussen produkte te tref, het handelsmerke as simbole gefunksioneer. Hierdie simbole het verbruikers in staat gestel om een verskaffer van 'n volgende een te onderskei en om 'n soort produk terug te volg na die vervaardiger wat verantwoordelik is vir die kwaliteit daarvan (Farhana, 2012:223; Kapferer, 2001; Koehn, 2001). Hierbenewens het ondernemings tot die besef gekom dat daar 'n groot voordeel opgesluit is daarin om die onderneming opsigself as handelmerk (vanwaar die term korporatiewe handelsmerke) te gebruik (Khan, 2010:24; Balmer & Gray, 2003).

King (1991) word gesien as die eerste navorser wat 'n onderskeid tussen produk- en korporatiewe handelsmerke getref het. Die onderskeid kan getref word op grond van dit waarop elkeen onderskeidelik fokus. Produkhandelsmerke fokus op die produkte en die verbruiker, waar bemarkingsaktiwiteite hierdie produkte op korttermyn, langtermyn en 'n taktiese wyse bestuur. Produkhandelsmerke se verantwoordelikheid is meer toegeëien aan die bemarkingsfunksie van die onderneming omdat dit primêr aan kliënte gekommunikeer word deur middel van advertensies en promosies. In kontras hiermee fokus korporatiewe handelsmerke op die onderneming as geheel waar die Uitvoerende Bestuurder 'n kritiese rol speel en verantwoordelik is vir die bestuur van die korporatiewe handelmerk. Korporatiewe handelsmerke neem al die belangegroepes van die onderneming in ag (Shahri, 2011:52).

Knox en Bickerton (2003), Leitch en Richardson (2003) en Harris en De Chernatony (2001) het 'n beweging vanaf produkhandelsmerke na korporatiewe handelsmerke raakgesien. Hierdie fokusverskuiwing van produkhandelsmerke na korporatiewe handelsmerke het begin plaasgevind toe dit vir ondernemings

moeiliker geraak het om kredietwaardigheid met betrekking tot elke produk en spesifieke diens wat onderskeidelik vervaardig en gelewer word, te skep. Differensiasie benodig posisionering, nie met betrekking tot produkte nie, maar in terme van die hele onderneming. Waardes en emosies wat die onderneming se kernelemente reflekteer, tref sodoende onderskeid waar die onderneming in geheel as handelsmerk gesien word (Hatch & Schultz, 2001:1041).

Die fokusverskuiwing het meegebring dat korporatiewe handelsmerke 'n sekere posisie in die verbruikers se verwysingsraamwerk begin beklee het. Korporatiewe handelsmerke is nie meer gesien as net die identifiseerder van 'n produk of diens nie (Koehn, 2001). Hierdie nuwe benadering tot handelsmerke het al meer uitgebrei met ondernemings wat hulle fokus op korporatiewe handelsmerke begin plaas het (Khan, 2010:24).

2.3 Die ontstaan van korporatiewe handelsmerke

Korporatiewe handelmerke se verantwoordelikheid lê by 'n hoër vlak in die onderneming en word via verskillende mediums aan al die belangegroepe van die onderneming gekommunikeer (Khan, 2010:25; Hatch & Schultz, 2003; Balmer, 2001).

Balmer en Gray (2003) stel dat King voor sy tyd was toe hy reeds in 1991 korporatiewe handelsmerke gedefinieer het. King (1991) lê groot klem op die multidissiplinêre benadering wat verlang word om korporatiewe handelsmerke te bestuur, en vir hom is 'n onderneming wat 'n handelsnaam is, iets wat veel meer raakpunte het. 'n Korporatiewe handelsmerk handel vir hom oor die belangrikheid van elke belangegroep en dat daar deur middel van 'n verskeidenheid kommunikasiekanale gekommunikeer word (Khan, 2010:25).

Na 1995 het meer literatuur rondom die konsep van korporatiewe handelsmerke ontwikkel en die definisie ontwikkel na 'n korporatiewe handelsmerk as 'n organisasie se etos, doelstellings en waardes wat 'n sekere individualiteit skep en wat gevolglik die handelsmerk differensieer (Van Riel & Balmer, 1997). De Chernatony (2001b) definieer 'n korporatiewe handelsmerk as 'n groepering van funksionele en emosionele waardes wat belangegroepe 'n spesifieke ervaring beloof.

Die korporatiewe handelsmerk-perspektief ondersteun 'n strategiese uitkyk op handelsmerke en kan selfs 'n uitvloeisel daarvan wees (Hatch & Schultz 2003; de Chernatony, 1999). Knox en Bickerton (2003:1013) definieer 'n korporatiewe handelsmerk as 'n visuele, verbale en gedragsuitdrukking van die onderneming se unieke besigheidsmodel. Korporatiewe handelsmerke verskaf die strategiese fokus vir beter posisionering, dit fasiliteer beter kohesie tussen kommunikasieprogramme, dit stel werknemers in staat om die

onderneming waarvoor hulle werk beter te verstaan, en dit verskaf die motivering vir hoe die onderneming werknemergedrag wil bevorder (Gylling & Lindberg-Repo, 2006:257).

’n Korporatiewe handelsmerk dra nie net by tot die verbruiker se beeld van die onderneming nie, maar tot al die persepsies van die verskillende belangegroepe van die onderneming (Shahri, 2011:52; Hatch & Schultz, 2008). Korporatiewe handelsmerke kan dus omskryf word as persepsies en interpretasies deur belangegroepe aangaande ’n groep verwante eienskappe, waardes en voordele. Hoewel hierdie betekenis oor tyd heen verander, bly dit steeds ’n groep sienings en/of menings (Healey, 2010:6).

Cohen (2011) redeneer dat korporatiewe handelsmerke ontwikkel en beïnvloed word deur kommunikasie in die vorm van kulture, skakelwerk, visuele elemente, style, persepsies, woorde, boodskappe, opinies, die media en sosiale media vanaf die onderneming aan belangegroepe. Soos korporatiewe handelsmerke oor tyd heen verander brei dit uit en word dit gesien as ’n stel verwagtings, herinneringe, stories en verhoudings wat belangegroepe beïnvloed om een korporatiewe handelsmerk bo ’n volgende een te kies.

’n Korporatiewe handelsmerk word vir die doeleindes van die studie gedefinieer as:

Die visuele, verbale en gedragsuitdrukking van die onderneming se unieke besigheidsmodel. ’n Korporatiewe handelsmerk word beskou as ’n onderskeidende beeld of denkbeeldige konsep van ’n onderneming, geanker in die verwysingsraamwerk van belangegroepe. ’n Korporatiewe handelsmerk handel oor die geskiedenis, waardes, kultuur, mense en strategieë wat die onderneming verteenwoordig; en reflekteer die onderneming se vermoëns om belangegroepe tevrede te stel en hulle behoeftes te bevredig (Miller, 2014:93; Fiedler & Kirchgeorg, 2007:177; Aaker, 2004; Balmer & Gray, 2003:973; Knox & Bickerton, 2003; King, 1991).

Vanuit die verskillende definisies is dit duidelik dat korporatiewe handelsmerke uit ’n komplekse aantal komponente bestaan wat elk in eie reg deel vorm van die korporatiewe handelsmerk. Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat dié komponente interafhanklik van mekaar is. Hierdie komponente word in die volgende afdeling van hierdie hoofstuk bespreek.

2.4 Komponente van ’n korporatiewe handelsmerk

In die een-en-twintigste eeu bestaan ’n korporatiewe handelsmerk uit meer as net ’n naam of simbool omdat dit ontwikkel en beïnvloed word deur ’n verskeidenheid van faktore soos die strategie van die onderneming, die belofte wat gekoppel word aan die handelsmerk, die persoonlikheid wat met die handelsmerk geassosieer word, die handelsmerk se visuele identiteit, kommunikasie, struktuur, werkers, die kultuur van die onderneming, hoe die onderneming hulleself posisioneer, ens. Hierdie komponente help om ’n onderskeid tussen ondernemings te tref en is inderwaarheid interafhanklike komponente wat gekoppel word aan ’n spesifieke belofte, persoonlikheid en posisionering (Cohen, 2011; Bick, Jacobson & Abratt,

2003:842). Volgens de Chernatony (2001) bestaan 'n korporatiewe handelsmerk uit alles wat die onderneming vervaardig, die manier waarop hulle te werk gaan, hoe die onderneming kommunikeer, lyk, klink, en hoe die mense oor die onderneming praat.

Volgens Balmer en Gray (2003) is korporatiewe handelsmerke tekens van eienaarskap, instrumente wat die beeld van die onderneming bou, simbole wat geassosieer word met kernwaardes, 'n manier om individuele identiteite saam te voeg, en 'n kanaal waardeur gunstige ervarings opgedoen kan word. Balmer en Thompson (2009) stel dat korporatiewe handelsmerke multidissiplinêr en strategies van aard is. Ook heers die persepsie dat korporatiewe handelsmerke onderliggend is aan die handelmerkbelofte en belyn moet wees met die korporatiewe identiteit.

Volgens Souiden, Kassim en Hong (2006:830) bestaan 'n korporatiewe handelsmerk uit 'n naam wat herkenbaar is, 'n korporatiewe beeld, korporatiewe reputasie, korporatiewe handelsmerklojaliteit en -toewyding. De Chernatony (2010) is van mening dat korporatiewe waardes, die handelmerkbelofte en die waardegedrewe gedrag van die personeel die basis van 'n korporatiewe handelsmerk vorm, terwyl Hatch en Schultz (2008) stel dat die onderneming se strategiese visie, organisasiekultuur, en belangegroepe se beeld die korporatiewe handelsmerk se kern uitmaak.

Korporatiewe handelsmerke word geassosieer met kern korporatiewe assosiasies en ervarings wat geskep word deur die korporatiewe naam en logo. 'n Korporatiewe identiteit vorm deel van 'n korporatiewe handelsmerk (Balmer, 2005).

In die kern van 'n korporatiewe handelsmerk is die korporatiewe handelsmerk-filosofie, wat 'n nougesette verhouding tussen die onderneming en die belangegroepe verteenwoordig. Hierdie verhouding word vasgestel deur topbestuur in die sin dat hulle verantwoordelik is vir die verskaffing van die strategiese visie. Die strategiese visie word via verskeie kommunikasiekanale aan belangegroepe van die onderneming gekommunikeer en gesien in die gedrag van die werknemers, asook in die produkte en dienste van die onderneming. Hoewel bewustheid en erkenning rakende 'n korporatiewe handelsmerk geskep word deur die naam en logo van die onderneming, moet die gekommunikeerde korporatiewe handelmerkbelofte teenoor die onderneming se belangegroepe behou word (Miller, 2014:93; Balmer, 2012:1070; Balmer & Greyser, 2003:246).

Hoewel dit uit die voorafgaande bespreking duidelik is dat verskeie komponente 'n rol in die samestelling van 'n korporatiewe handelsmerk speel word nege uitgewys as die belangrikste en mees relevant vir die studie rakende Senwes: die strategiese van die korporatiewe handelsmerk; korporatiewe persoonlikheid; korporatiewe handelsmerkposisionering; korporatiewe kultuur; visuele korporatiewe identiteit; korporatiewe kommunikasie; korporatiewe handelsmerkstruktuur; werknemers van die onderneming; en

korporatiewe handelsmerkblofte. Hierdie komponente is spesifiek vir die doeleindes van die studie gekies. Hierdie komponente word sistematies in figuur 2.1 geïllustreer.

Figuur 2.1: Komponente van 'n korporatiewe handelsmerk



Elkeen van hierdie komponente wat deel uitmaak van die korporatiewe handelsmerk word vervolgens aan die hand van die literatuur bespreek.

2.4.1 Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk

Die strategie van die korporatiewe handelsmerk is 'n duidelike vooruitskouing van wat die onderneming wil bereik en 'n rigtingaanwyser vir die toekoms (Gylling & Lindberg-Repo, 2006:260). Die strategie word deur die topbestuur bepaal en bestaan uit die toekomstige omgewing van die korporatiewe handelsmerk, die korporatiewe handelsmerk se doel en die kernwaardes van die onderneming (de Chernatony, 2002:120; de Chernatony 2001; Balmer & Soenen, 1999).

Hierdie strategie moet belyn word met die korporatiewe kultuur (hierdie konsep word later in die afdeling bespreek, sien 2.4.4) en werknemers van die onderneming ten einde aanvaarding en die uitleef daarvan te verseker. Werknemers moet met die strategie kan identifiseer, moet kan bydra daartoe en uiteindelik 'n uitdrukking daarvan wees (Hatch & Schultz, 2003:1046; Hatch & Schultz, 2001). Die korporatiewe handelsmerk se strategie sluit die missie, visie en korporatiewe waardes in (Barrett, 1998:104).

Die hoof funksie van 'n missie is om die personeel in die onderneming te inspireer. Die missie is veronderstel om die werknemers se innerlike motivering te wees en hulle die geleentheid te bied om selfvervulling en werksbevreëdiging te smaak wat nie te doen het met lone of salarisse nie (Barrett, 1998:108). 'n Goeie missie vervul vier funksies: (1) dit verduidelik die onderneming se hoof area van werksverrigting; (2) dit skep spasie vir die ontwikkeling van meer effektiewe produkte en dienste; (3) dit inspireer verbruikers; en (4) dit inspireer die werknemers om meer effektief te werk (de Chernatony, 2001:33).

'n Missie is die motivering vir die onderneming se bestaan en behoort die aspekte in te sluit waaroor die onderneming passievol is. 'n Goed geformuleerde missie moet ten minste 100 jaar relevant wees en is breed, tydloos en lê die grondslag vir die onderneming se aktiwiteite (Apéria & Back, 2004:25). Dit is belangrik dat almal in die onderneming saamstem oor wat dit is wat daar gedoen word. Indien daar verskillende opinies heers oor die veld en/of area waarin die onderneming werksaam is, verloor die onderneming sy fokus en word insette en hulpbronne gemors.

Volgens de Chernatony (2001) kan 'n visie gedefinieer word as 'n beeld van die toekoms, iets wat nog nie 'n werklikheid is nie, maar wat in mense se verbeelding kan bestaan. 'n Visie is minder stabiel van aard en bestaan dit uit doelwitte gemik op die volgende 10 tot 30 jaar. Thornberry (1997) stel dat 'n visie dit beskryf waarna die onderneming beweeg en ten doel het om die werknemers te mobiliseer tot die bereiking van die onderneming se doelwitte. 'n Gemeenskaplike fokus is essensieel vir kwaliteit, produktiwiteit, deelnemendheid en opleiding (Wiberg & Ljungberg, 2001:28).

Daar is geen sterker dryfkrag met betrekking tot die ontwikkeling van die onderneming as 'n visie wat suksesvol deur die werknemers gedeel word. Die visie is in die besonder belangrik vir die werknemers omdat dit verduidelik waarheen die onderneming hulle neem. Geen werknemer wil tyd spandeer om te werk na 'n

visie wat hulle nie motiveer of inspireer nie (Barrett, 1998:106). Om werklik 'n inspirerende visie en missie te ontwikkel is dit nodig om waardegedrewe gedrag by die werknemers van die onderneming te kweek (Barrett, 1998:104).

Korporatiewe waardes word gesien as die skakel tussen die korporatiewe handelsmerk se verskillende komponente. Die waardes moet in die korporatiewe handelsmerk ingebou word, uitgedruk word deur die gedrag van werknemers, en gereflekteer word in al die kommunikasie vanaf die onderneming na belangegroep. Dit sal verseker dat die werknemers en die korporatiewe handelsmerk in dieselfde rigting beweeg (Hulberg, 2006). Korporatiewe waardes moet relevant wees, betrekking hê op almal in die onderneming en as die vertrekpunt van optredes en aksies beskou word (Barrett, 1998:110). Dit bou ook die onderneming se karakter, wat beteken dat daar norme van gedrag ontwikkel word wat vir werknemers uitgebeeld en aangeleer moet word (Apéria & Back, 2004:30).

Dit is egter belangrik om die korporatiewe waardes en die van die werknemers met mekaar te belyn sodat werknemers hulle eie oordeel kan vertrou en in die beste belang van die korporatiewe handelsmerk kan optree (Apéria & Back, 2004:29). Werknemers wat met die onderneming identifiseer en wat die korporatiewe waardes verstaan sal meer geneig wees om in te koop in die onderneming se strategie en behoort meer toegewyd en emosioneel betrokke by die doen en late van die onderneming te wees (Van Dick, 2001; Dutton *et al.*, 1994). Urde (2003:1036) stel dat 'n korporatiewe handelsmerk die organisasie se waardes moet reflekteer en dat hierdie kernwaardes die lig moet wees wat die korporatiewe handelsmerk lei, beide intern en ekstern.

Ondernemings is geneig om drie tot vyf kernwaardes te hê waarop hulle dienslewering en produkte fokus, byvoorbeeld integriteit; besigheidsoriëntasie; innovasie; lojaliteit; aanspreeklikheid; en/of self-motivering. Te veel kernwaardes mag werknemers verwar en onsekerheid kan ontstaan rakende hoe hulle moet optree op 'n daaglikse basis (Collins & Porras, 1996:66). Hierdie klein aantal kernwaardes vorm die basis en essensie van die korporatiewe handelsmerk en kan as tydlose beginsels gesien word wat deel vorm van die strategiese visie, missie en korporatiewe waardes (Urde, 2003; Hankinson, 2000).

Kernwaardes speel 'n belangrike rol in terme van kontinuïteit, konsekwentheid en geloofwaardigheid in die bou van korporatiewe handelsmerke. Korporatiewe waardes bepaal die werknemers se gedrag aangaande die lewering van die korporatiewe handelsmerkblofte (Apéria & Back, 2004:29).

2.4.2 Korporatiewe handelsmerkblofte

Volgens Kapferer (2001) dien korporatiewe handelsmerke as 'n funksionele en emosionele waarde wat aan die produkte en dienste gekoppel word. Hierdie waarde kan beskryf word as 'n belofte van toekomstige bevrediging. Kotler (2003:420) sien 'n korporatiewe handelsmerk as die onderneming se eksplisiete belofte

om 'n sekere stel voordele, dienste en/of kenmerke konstant aan die verbruiker te lewer. De Chernatony *et al.* (2011:31) stel dat 'n korporatiewe handelsmerk 'n belofte aangaande 'n unieke ervaring is en dat die ervaring van die verbruiker die nakoming van die belofte wat deur die korporatiewe handelsmerk gemaak is behels. Hierdie belofte moet intern verstaan word waar die hele onderneming toegewy is tot die uitvoer en lewering daarvan (Owren, 2015:9; Da Motta Fihlo, 2012; Tilley, 1999; Ind, 1998).

'n Korporatiewe handelsmerk is onderliggend aan 'n kragtige, hoewel informele, handelsmerkblofte wat vergelyk kan word met 'n formele ooreenkoms met belangegroepe, waar belangegroepe se verwagtings van die korporatiewe handelsmerk bevredig moet word (Balmer & Greyser, 2006). Balmer en Thompson (2009) stel dat 'n korporatiewe handelsmerk uit 'n multidissiplinêre benadering bestaan wat strategies van aard is en wat onderliggend aan die korporatiewe handelsmerkblofte en belyning met die visuele korporatiewe identiteit is (laasgenoemde konstruk word in gedeelte 2.4.3 verduidelik).

Kotler en Pfoertsch (2007:358) stel dat 'n korporatiewe handelsmerk nie net deur effektiewe advertensies gebou kan word nie, maar dat die onderneming konstant die korporatiewe handelsmerkblofte moet nakom. Hierdie blofte moet duidelik gedefinieer wees, relevant en betekenisvol wees. Die hele onderneming, en in die besonder die werknemers, moet gemobiliseer word om die handelsmerkblofte uit te dra. Werknemers se gedrag is krities belangrik en elke werknemer behoort opgelei en aangemoedig word rakende hoe om die korporatiewe handelsmerkblofte te lewer aan belangegroepe (Abratt & Kleyn, 2012:1055).

2.4.3 Visuele korporatiewe identiteit

Volgens Argenti (1998:56) verwys korporatiewe identiteit na die visuele manifestasie van die betrokke handelsmerk soos uitgebeeld in die onderneming se logo, skryfbehoeftes, geboue, uniforms en korporatiewe kleure. Melewar en Saunders (1998:291) stel dat 'n visuele korporatiewe identiteit uit die korporatiewe naam, tipe logo en/of simbool, tipografie en kleur bestaan. Hierdie visuele elemente word gebruik op die onderneming se geboue, voertuie, korporatiewe kleredrag, kommunikasie en die skryfbehoeftes.

Volgens Balmer (2001:254) kan die visuele korporatiewe identiteit gesien word as die mengsel van elemente wat ondernemings onderskeibaar maak. Keller (2003) se siening stem ooreen met die van Melewar en Saunders (1998) in die sin dat 'n visuele korporatiewe identiteit alle sigbare vorme van identifikasie wat te make het met die onderneming en wat deur die onderneming gebruik word om onderskeid van mededinging te tref, insluit. Keller (2003) sluit verder webadresse, karakters, mense, slagspreuke, deuntjies, verpakings en tekeninge in.

Keller (2003) lig ook 'n aantal kriteria uit vir die keuses en ontwerpe aangaande die visuele komponente van die handelsmerk, naamlik: (1) herkenbaarheid, (2) betekenisvolheid, (3) artistieke aansien, (4)

oordraaglikheid (beide in en oor die verskillende produkkategorieë en geografiese en kulturele grense van die marksegmente), (5) aanpasbaarheid en buigbaarheid oor die verloop van tyd, en (6) wetlike en kompeterende beskerming en verdediging. Elke handelsmerk beskik oor sekere sterk- en swakpunte, maar die sleutel tot sukses is die verskil en balans tussen die verskillende elemente in die verbale en visuele konteks om sodoende die kollektiewe bydrae tot die algehele indruk van die korporatiewe handelsmerk te maksimaliseer (Keller, 2008).

Cornelissen (2008:11) is van mening dat korporatiewe identiteit die basiese profiel is wat 'n onderneming aan al die belangegroepe wil projekteer. Die bestuur van die korporatiewe identiteit is vir die onderneming van strategiese belang in terme van die posisionering en differensiasie binne die markomgewing waar besigheid gedoen word (Chun & Davies, 2001; Okazaki, 2006).

Weldeurdagte ontwikkeling en kommunikasie aangaande die korporatiewe simbole en logo's aan al die belangegroepe bemagtig ondernemings deur groter sigbaarheid en assosiasies. 'n Onderskeidende en goed gekommunikeerde visuele korporatiewe identiteit is dus 'n belangrike grondslag wat belangegroepe in staat stel om 'n ervaring met 'n spesifieke handelsmerk te assosieer (Melewar & Saunders 1998:291). Melewar en Karaosmanoglu (2006:850) stel dat kommunikasiebestuur rondom die korporatiewe visuele identiteit toegespits moet wees op die ontwikkeling van 'n gunstige korporatiewe beeld en goeie korporatiewe reputasie onder die interne belangegroepe van die onderneming.

Van den Bosch, de Jong en Elving (2005:880) is van mening dat werknemers die korporatiewe strategie van die onderneming moet verstaan ten einde die korporatiewe visuele identiteit konsekwent te gebruik. Ondernemings wat hulle korporatiewe visuele identiteit konstant en konsekwent gebruik kan as meer dinamies en oop gesien word, wat uiteindelik die hele onderneming positief beïnvloed. Die volgende komponent van 'n korporatiewe handelsmerk is die korporatiewe handelsmerkposisionering.

2.4.4 Korporatiewe handelsmerkposisionering

Volgens Rossiter en Percy (1996) is korporatiewe handelsmerkposisionering dit waaroor die handelsmerk handel, vir wie dit is en wat die handelsmerk bied. Effektiewe korporatiewe handelsmerkposisionering verhoog volgens Balmer (2001) die handelsmerk-bewustheid in die verwysingsraamwerk van belangegroepe. Hoe beter die korporatiewe handelsmerk geposisioneer is hoe meer effektief word die teikenmark bereik. Schmidt en Ludlow (2002) stel 'n holistiese benadering tot handelsmerkposisionering voor waar posisionering gedefinieer word as die aanduiding van die onderskeidende posisie wat die korporatiewe handelsmerk het of verlang om te hê met betrekking tot sy mededinging (Shahri, 2011:54).

Met betrekking tot die handelsmerkposisionering is daar vier belangrike vrae wat die wyse waarop die korporatiewe handelsmerk geposisioneer kan word, uitlig (Malik & Sudhakar, 2014:264; Sagar *et al.*, 2010:127; Kapferer, 1992:36):

- **Hoekom** – Hou die produk/diens 'n spesifieke voordeel vir die belangegroep in?
- **Wie** – Wie is die produk/diens se teikenmark en hoe kan die groep beskryf word?
- **Wanneer** – Tydens watter geleentheid sal die produk/diens gebruik word en hoe kan die geleentheid beskryf word?
- **Teen wie** – Teen watter ander handelsmerke moet die produk/diens geposisioneer word?

Korporatiewe handelsmerkposisionering is belangrik want wanneer 'n onderneming wil groei oor die langtermyn is dit nodig dat die produkte/dienste wat gelewer word, volle potensiaal in die markplek bereik. Om dit te kan doen, moet elke produk of diens so geposisioneer word dat dit optimale blootstelling geniet deur relevant te wees vir die grootste aandeel van die moontlike marksegment. Posisionering vorm 'n integrale deel van 'n korporatiewe handelsmerk omdat dit onderliggend is aan al die strategiese besluite, beide kort- en langtermyn, en omdat dié posisionering die rigting aanwys waarin die korporatiewe handelsmerk gaan meeding (Healey, 2010:7).

Die handelsmerkposisionering kan volgens de Chernatony (2001:40) uitgevoer word as daar na die eienskappe, voordele, emosionele bevrediging, waardes en karaktereienskappe waaroor die korporatiewe handelsmerk beskik, gekyk word. Dit behels die bepaling van wat 'n korporatiewe handelsmerk vanuit die verskillende belangegroep se oogpunt is en hoe daardie korporatiewe handelsmerk in verhouding tot ander mededingende handelsmerke gesien word.

Posisionering is die onderskeid wat getref word aangaande 'n handelsmerk of produk met betrekking tot die teikenmark se persepsies van soortgelyke aanbiedings in 'n gegewe mark. In die algemeen verwys handelsmerkposisionering na die verbruikers se persepsies en insigte rakende 'n spesifieke handelsmerk en na die spatie wat die handelsmerk in die verwysingsraamwerk van belangegroep het (Shahri, 2011:54; Chew, 2009). In die volgende gedeelte word korporatiewe handelsmerkstruktuur bestudeer, wat die uiteensitting van die korporatiewe handelsmerk deurgee.

2.4.5 Korporatiewe handelsmerkstruktuur

'n Korporatiewe handelsmerkstruktuur kan gesien word as 'n portefeulje wat die onderneming se verskillende handelsmerke en subhandelsmerke uiteensit en uitbeeld (Aaker & Joachimsthaler, 2000). In 'n korporatiewe handelsmerkstruktuur word 'n korporatiewe handelsmerk aangetref waaronder subhandelsmerke ontwikkel kan word om die verskillende afdelings/departemente van die onderneming en/of funksies wat deur die onderneming verrig word, te verteenwoordig. Die korporatiewe handelsmerk

kommunikeer aan al die belangegroepe van die onderneming, terwyl van die subhandelsmerke hulle eie identiteit skep waaronder hulle met die belangegroepe kommunikeer (sien figuur 1.2) (Davis, 2010:52).

Subhandelsmerke kan ook as posisioneringstrategie gebruik word om die fokus van die onderneming duidelik te maak en die onderneming in 'n spesifieke mark te vestig. Die korporatiewe handelsmerk kan ook die subhandelsmerke in korporatiewe kommunikasie aan belangegroepe kommunikeer. Die korporatiewe handelsmerk se subhandelsmerke is korporatief van aard en kan in eie reg met hulle eie identiteit funksioneer (Davis, 2010:53).

Die konsep van korporatiewe handelsmerkstruktuur verduidelik dus hoe menige subhandelsmerke deur 'n enkele onderneming gebruik word en aan mekaar verbind is. Dit help werknemers en belangegroepe om te verstaan wat die verhouding tussen 'n produk en/of subhandelsmerk en die korporatiewe handelsmerk is (Hatch & Schultz, 2008).

2.4.6 Werknemers van die onderneming

Die gedrag van werknemers het 'n enorme impak op hoe belangegroepe na die korporatiewe handelsmerk kyk en oor hoe hulle die korporatiewe identiteit en -beeld van die onderneming interpreteer (Anixter, 2003; Hatch & Schultz, 2001). Werknemers is dus die kern van korporatiewe handelsmerkbou omdat hul 'n kritiese rol speel in die oordra van die korporatiewe handelsmerk se waardes aan eksterne belangegroepe (Stuart, 2002; Balmer, 2001; De Chernatony, 2001).

Nougesette belyning van werknemers se waardes en dié van die korporatiewe handelsmerk stel die onderneming in staat om 'n volhoubare mededingende voorsprong te bewerkstellig (Pringle & Thompson, 2001). Verder is dit belangrik dat die korporatiewe handelsmerk huidige werknemers koester en ook die regte, nuwe kandidate vir die onderneming werf en aanstel. Hierdie faset gaan gepaard met die ontwikkeling van die werknemers se vaardigheid en uitbreiding van hulle kennis rakende die korporatiewe handelsmerk (Harris & De Chernatony, 2001:441).

Die werknemers moet uiteindelik as 'n waardevolle bate van die onderneming gesien word (Elliot & Percy, 2007:216). Om oor 'n werkersmag te beskik wat die korporatiewe handelsmerk se waardes uitleef, moet die werknemers opsigself inkoop by die strategiese visie wat topbestuur vir die onderneming het. 'n Situasië en werksomgewing waar werknemers 'n gevoel van tuiswees, trotsheid en lojaliteit teenoor die korporatiewe handelsmerk kan ontwikkel, moet sover as moontlik gevestig word. Dit behels uitnemende kommunikasie waar daar 'n korporatiewe kultuur geskep word waarmee werknemers kan assosieer (Boyd & Sutherland, 2006:19).

2.4.7 Korporatiewe kultuur

Burke (1994:89) is van mening dat 'n korporatiewe kultuur die hoofbron van handelinge, gedrag en besluite is. Meyer en Botha (2000) stel dat korporatiewe kultuur gereflekteer word in tradisies, simbole en rituele (gegrond op reëls en/of riglyne wat volgens die onderneming reg of verkeerd is) wat aan nuwe lede van die onderneming oorgedra en geleer word.

Korporatiewe kultuur handel ook oor die deel van betekenis, aannames, begrippe, norme, waardes, en kennis onder 'n groep se lede (Apéria & Back, 2004:36). Hatch en Schultz (2001) sien korporatiewe kultuur as die algemene gevoel wat al die werknemers teenoor die onderneming het en sluit waardes, gedrag en houdings hierby in. Hulle redeneer dat die subkulture hulle eie waardes en identiteite kan hê, hoewel die kernwaardes prominent moet wees oor die bestek van die onderneming ten einde 'n sterk algemene korporatiewe kultuur te vestig.

Volgens Cerović en Tomašević (2006:95) is 'n korporatiewe kultuur 'n sisteem van oortuiginge, verwagtings, norme en waardes wat gedeel word deur die meerderheid van die werknemers by 'n onderneming. Die korporatiewe kultuur lei werknemers se gedrag, help werknemers om die tradisies van die onderneming deur middel van norme van gedrag aan nuwe werknemers oor te dra, en kweek begrip van die onderneming se visie, missie en doelwitte. Ook beklemtoon die korporatiewe kultuur die bestuurstyl van die onderneming en reflekteer dit die wyse waarop daar met werknemers gekommunikeer word.

2.4.8 Korporatiewe kommunikasie

Van Riel (1995:26) meen dat korporatiewe kommunikasie 'n strategiese instrument van bestuur is waar alle vorme van interne en eksterne kommunikasie voordurend so effektief en deursigtig as moontlik geharmoniseer word om sodoende 'n gunstige platform vir verhoudings met strategiese belangegroepe te skep.

Om korporatiewe kommunikasie beter te kontekstualiseer kan dit onderskei word van ander vorme van professionele kommunikasie in ondernemings soos besigheidskommunikasie en bestuurskommunikasie. Korporatiewe kommunikasie fokus op die onderneming in geheel en op die belangrike aspekte van hoe 'n onderneming voorgestel word aan al sy belangegroepe, beide intern en ekstern (Cornelissen, 2010:4; Cornelissen, 2004:20).

Besigheidskommunikasie en bestuurskommunikasie is meer tegniese van aard. Besigheidskommunikasie fokus meer op vaardighede, in die besonder skryfvaardighede en aanbiedingsvaardighede. Bestuurskommunikasie se fokus berus ook meer op die interpersoonlike situasies binne die onderneming en die vaardighede wat benodig word om in groepe te kan werk (Cornelissen, 2004:21). Korporatiewe

kommunikasie behels die funksies en prosesse van kommunikasiebestuur tussen 'n onderneming en sy belangegroepe en word as die basis van korporatiewe handelsmerke gesien omdat dit die manier is waarop interne en eksterne belangegroepe met die onderneming in verbinding tree. Verskillende mediums kan gebruik word om die kommunikasie via die effektiëste kanaal na die betrokke belangegroep te kommunikeer, soos byvoorbeeld borgskappe, webblaaie, sosiale media (onder andere Facebook, Twitter en LinkedIn), interpersoonlike kommunikasie, direkte bemarking, promosies, om 'n paar te noem (Aaker & Joachimsthaler, 2002:7-9; Dozier *et al.* 1995:85).

Effektiewe korporatiewe kommunikasie maak staat op die konsekwentheid van die boodskappe wat in die verskillende kommunikasiekanale (gemik op 'n verskeidenheid belangegroepe) geformuleer word. Hierdie korporatiewe kommunikasie poog om 'n sterk korporatiewe handelsmerk te ontwikkel waar die kwaliteit van die korporatiewe beeld, -reputasie en -toewyding gereflekteer word (Balmer, 2001; Kay, 2006).

In groot ondernemings is dit krities dat kommunikasiekundiges en kommunikasiedepartemente topbestuur ondersteun. Hulle moet as 'agente' gesien word wat topbestuur help gegee die belangrikheid en groot impak wat korporatiewe kommunikasie op 'n onderneming en sy belangegroepe het (Zerfass *et al.*, 2014; Cutlip, Center, & Broom, 2006:56).

Baie bestuurspanne konseptualiseer kommunikasie op 'n tradisionele manier waar hulle dit sien as die oordrag van inligting. Ondernemings kommunikeer inligting via die media en kommunikasiekanale na die relevante belangegroepe. Hierdie boodskap lei gevolglik tot beter begrip vanuit die belangegroep se perspektief en daar word verwag dat die boodskap die nodige reaksie ontlok, soos byvoorbeeld gedragsverandering, oorgang tot aksie en/of persepsieverandering. Korporatiewe kommunikasie is egter 'n tweerigtingproses met interaksie waar persepsies en oriëntasies subjektief gevorm word terwyl betekenis en werklikheid sosiaal gekonstrueer word (Zerfass, 2009:27).

Hierdie korporatiewe kommunikasie kyk nie na elkeen van die belangegroepe afsonderlik nie, maar begin eerder by die onderneming as geheel wanneer daar interne en eksterne kommunikasie plaasvind (Cornelissen, 2014). Elke korporatiewe handelsmerk het 'n persoonlikheid wat met die handelsmerk geassosieer word en in kommunikasie na vore kom. Die volgende gedeelte kyk na die laaste komponent van 'n korporatiewe handelsmerk, naamlik korporatiewe persoonlikheid.

2.4.9 Korporatiewe persoonlikheid

Die korporatiewe handelsmerk se emosionele karaktereenskappe word verteenwoordig deur die korporatiewe persoonlikheid, wat onder andere afkomstig is van die korporatiewe handelsmerk se kernwaardes (Harris & De Chernatony, 2001:444). Wanneer 'n korporatiewe handelsmerk menslike karaktereenskappe toegeëien word, word daar na die korporatiewe handelsmerk se persoonlikheid verwys.

Karaktereienskappe soos eerlikheid, inspirerendheid, intelligensie, kompetendheid, opwindendheid, innoverendheid, gesofistikeerdheid, waaghalsigheid, goedhartigheid en ondersteunende aard is moontlike voorbeelde van hoe belangegroepe korporatiewe handelsmerke kan beskryf (Healey, 2010:82).

Karaktereienskappe wat aan die korporatiewe handelsmerk gekoppel word kan ook in die vorm van demografiese veranderlikes soos geslag, ouderdom en sosiale klas voorkom (Massey & Levy, 1999:207). In die kern van elke korporatiewe handelsmerk moet daar sekere karaktereienskappe wees waarmee belangegroepe kan identifiseer asof die korporatiewe handelsmerk 'n werklike persoon is.

In gevalle waar verskillende korporatiewe handelsmerke se produkte en dienste al hoe meer eenders raak, is dit gewoonlik die korporatiewe persoonlikheid van die betrokke handelsmerk wat die handelsmerk van die mededinging onderskei (Apéria & Back, 2004:72; Aaker, 1996:150). Die begrip wat gekweek word rondom die korporatiewe persoonlikheid het strategiese belang omdat dit bestuur se begrip rakende mense se persepsies en/of houding teenoor die korporatiewe handelsmerk verbreed (Wood, 2000:665).

Balmer (1998) sien korporatiewe persoonlikheid as die refleksie van subkulture wat binne die onderneming bestaan. Hy beskou dit as 'n string karaktereienskappe wat ingepas word om die werknemers aan mekaar te verbind. Die korporatiewe persoonlikheid moet konsekwent deur die werknemers en in die eksterne kommunikasie uitgedra word sodat sinergie bereik kan word tussen die verskillende afdelings in die onderneming wat aktief betrokke is by die korporatiewe handelsmerk (Harris & De Chernatony, 2001:444).

Volgens Keller en Richey (2006) kan korporatiewe persoonlikheid gedefinieer word in terme van die menslike karaktereienskappe waaroor die werknemers van die onderneming as 'n geheel beskik, wat die waardes, woorde en aksies van al die werknemers en die onderneming reflekteer.

Volgens Balmer en Gray (2003) is 'n sterk en gunstige korporatiewe handelsmerk 'n kragtige navigasie-middel vir 'n verskeidenheid van belangegroepe. Dit beklemtoon die feit dat effektiewe korporatiewe handelsmerkbestuur toegepas moet word om sodoende 'n balans tussen die eksterne en interne oriëntasie van die onderneming te kry. 'n Korporatiewe handelsmerk is dus die somtotaal van hoe daar na die spesifieke onderneming gekyk word, terwyl korporatiewe handelsmerkbestuur te doen het met die wyse waarop hierdie persepsies gevorm en bestuur word. Die volgende afdeling kyk meer in diepte na korporatiewe handelsmerkbestuur en die term word vir die konteks van die studie gedefinieer.

2.5 Korporatiewe handelsmerkbestuur

Volgens King (1991) en Balmer (1995) is korporatiewe handelsmerkbestuur multidissiplinêr van aard deurdat strategieë, korporatiewe kommunikasie en korporatiewe kultuur verenig word. Hatch en Schultz (1997:2001) brei die siening verder uit en stel dat die korporatiewe handelsmerk se konteks gesien kan word as die integrasie van drie veranderlikes, naamlik strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld. Hierdie veranderlikes vorm deel van 'n strategiese uitkyk wat ondernemings gebruik om hulle huidige sterk- en swakpunte te evalueer (Hatch & Schultz, 2003).

De Chernatony (1997) sien korporatiewe handelsmerkbestuur as 'n span-gebaseerde aktiwiteit met 'n strategiese ingesteldheid. Harris en De Chernatony (2001) definieer die korporatiewe handelsmerkbestuur as diegene verantwoordelik vir die ontwerp en ontwikkeling van die handelsmerkstrategie. Bickerton (2000) stel dat korporatiewe handelmerke as 'n strategiese bestuursfunksie gebruik moet word en Morsing (2002) is van mening dat korporatiewe handelsmerkbestuur die omskakeling van 'n onderneming se naam in 'n korporatiewe handelsmerk waarmee verbruikers wil besigheid doen behels en nie net die etikettering van produkte en/of dienste nie.

Volgens Knox en Bickerton (2003:1012) moet 'n korporatiewe handelsmerk konstant ontwikkel word omdat korporatiewe handelsmerkbestuur 'n deurlopende proses is en nie 'n aksie wat eenkeer plaasvind nie. Korporatiewe handelsmerkbestuur kan beskryf word as 'n proses waar wedersydse voordelige verhoudings tussen die onderneming, die werknemers en die ander belangegroepe ontwikkel, onderhou en bevorder word. Die verhoudings moet 'n langtermyningesteldheid hê en vanuit 'n strategiese oogpunt ontwikkel word (Schultz *et al.*, 2005).

Korporatiewe handelsmerkbestuur is kompleks omdat dit handel oor die kommunikasie van die onderneming se waardes en visuele korporatiewe identiteit op 'n strategiese, koherente manier (cf. Fraser, 2009:109; Bick *et al.*, 2008:13; Ettenson & Knowles, 2008; Mukherjee & Balmer, 2007:3). Korporatiewe handelsmerkbestuur verskaf verder die strategiese fokus vir duidelike posisionering, dit fasiliteer groter kohesie in kommunikasieprogramme, dit stel die werknemers in staat om die onderneming waarvoor hulle werk beter te verstaan, en dit verskaf die motivering vir die verlangde werknemergedrag (Shahri, 2011:52).

Die bestuur van 'n korporatiewe handelsmerk is egter nie iets wat deur die bemarkingsbestuurder of die handelsmerkbestuurder alleen gedoen kan word nie. Die konsep behels bloot net te veel fasette en afdelings om dit van 'n enkele persoon te verwag. Doelwitgerigte beplanning, koördinerings en kontrole aangaande alle korporatiewe handelsmerk-verwante aktiwiteite verg samewerking tussen die verskillende afdelings in 'n onderneming. Dus is dit belangrik dat die hele bestuurspan van die onderneming deel uitmaak van die korporatiewe handelsmerk en dat hulle kommunikasie en strategiese visie van so aard is dat dit in alle vlakke

van die onderneming steeds 'n hoë mate van prioriteit sal geniet (Cook, 2008; Fiedler & Kirchgeorg, 2007:177; Bick *et al.*, 2003:836;).

Korporatiewe handelsmerkbestuur kan as een van die waardevolste bates van 'n onderneming gesien word omdat dit belangrike kommunikasie aan belangegroepe verskaf, dit kritiese differensiasie in die markplek ontwikkel, dit die interne kultuur van die onderneming ontwikkel, die bates van die onderneming beïnvloed, en sorg vir 'n toename in die prestasies van die onderneming (Ellwood, 2002:1).

Vir die doeleindes van die studie is daar suksesfaktore geïdentifiseer wat die omvang van korporatiewe handelsmerkbestuur uitlig. Hierdie faktore is die fokusareas van korporatiewe handelsmerkbestuur en sluit topbestuur se betrokkenheid, bestuur en bemagtiging van werknemers, langtermynverhoudings met belangegroepe, konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie en die belyning van die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld in. Hierdie komponente word sistematies in figuur 2.2 geïllustreer.

Figuur 2.2: Komponente van korporatiewe handelsmerkbestuur



Hierdie komponente wat deel uitmaak van die korporatiewe handelsmerkbestuur word vervolgens elkeen aan die hand van die literatuur bespreek.

2.5.1 Topbestuur se betrokkenheid

Volgens Balmer en Gray (2003) is dit van strategiese belang dat korporatiewe handelsmerkbestuur deel van topbestuur se verantwoordelikhede vorm, omdat 'n korporatiewe handelsmerk nuwe uitdagings teweegbring. Literatuur in die veld van korporatiewe handelsmerkbestuur beklemtoon die feit dat topbestuur en die uitvoerende bestuurder van die onderneming toegewy moet wees tot die korporatiewe handelsmerk-ontwikkeling (Knox & Bickerton, 2003).

Topbestuur is verantwoordelik vir die inisiëring, onderhoud en ontwikkeling van die korporatiewe handelsmerk. Dit is ook topbestuur se verantwoordelikheid om genoegsame finansiële en kommunikasiehulpbronne beskikbaar te stel vir korporatiewe handelsmerkbestuur (Schultz *et al.*, 2005; Balmer & Gray, 2003). Volgens Schultz *et al.*, (2005:55) was dit nodig dat bestuur 'n fokusverskuiwing ondergaan van 'n funksionele benadering (wat op kommunikasie en bemaking fokus) na 'n ondernemingswyse fokus (wat al die werknemers in die onderneming integreer).

Keller en Lehmann (2006) stel dat korporatiewe handelsmerkbestuur een van topbestuur se eerste prioriteite moet wees omdat dit een van die waardevolste, ontasbare bates van 'n onderneming is. Korporatiewe handelsmerkbestuur word volgens Gregory (2007:61) grootliks deur topbestuur gedryf aangesien hulle ook verantwoordelik is vir die bestuur van kommunikasiehulpbronne om sodoende hulle strategiese visie te bereik.

Die strategiese bestuur, onderhoud en ontwikkeling van 'n korporatiewe handelsmerk moet gesien word as kritiese, uitdagende en voortdurende prosesse. Topbestuur behoort hierdie uitdagings en verantwoordelikhede wat met korporatiewe handelsmerkbestuur gepaardgaan, te verstaan en moet belangegroepe die nodige gerusstelling en versekering gee. Hierdie versekering sal sorg dat die assosiasies wat die belangegroepe met die korporatiewe handelsmerk het, steeds positief is (Siso & Bick, 2009).

Korporatiewe handelsmerkbestuur behoort 'n integrale deel van die uitvoerende bestuurder se dag-tot-dag aktiwiteite te wees wanneer die onderneming daarop toegespits is om die globale markomgewing te oorbrug (Bick *et al.*, 2003; Balmer, 2001). Balmer en Gray (2003) stel dat die uitvoerende bestuurder die rol van 'n handelsmerkbestuurder moet speel. Die uitvoerende bestuurder en topbestuur van die onderneming is verantwoordelik vir rigtingaanwysing met betrekking tot die korporatiewe handelsmerk (McDonald *et al.*, 2001). Die ander werknemers moet in die verband opgelei en betrokke wees, maar eers nadat die strategiese rigting vasgestel is (de Chernatony & Segal-Horn, 2003).

2.5.2 Bestuur en bemagtiging van werknemers

Volgens Collins (2001) staan werknemers sentraal in die proses van korporatiewe handelsmerkbou en is dit nodig dat hulle optredes en gedrag die korporatiewe handelsmerk se geadverteerde waardes reflekteer. Nougessette belyning van werknemers se waardes met dié van die korporatiewe handelsmerk stel die onderneming in staat om 'n volhoubare mededingende voorsprong te bewerkstellig (Pringle & Thompson, 2001).

Werknemers speel 'n belangrike rol in korporatiewe handelsmerkbestuur omdat hulle die skakel tussen die interne en eksterne omgewing van die onderneming is. Werknemers behoort ambassadeurs vir die korporatiewe handelsmerk te wees en die korporatiewe handelsmerk aan eksterne belangegroepe te kommunikeer (Boyd & Sutherland, 2006; Balmer & Gray, 2003). Wanneer 'n onderneming oor effektiewe werknemers (wat die korporatiewe handelsmerk uitleef) wil beskik, is dit nodig om hoogsgemotiveerde werknemers te ontwikkel wat nie net die handelsmerk 'ideologie' uitdra nie, maar ook die handelsmerk se boodskap uitleef. Die intensie hier is om werknemers te hê wat die korporatiewe handelsmerk aanhang en uitleef deur hulle interaksie met die belangegroepe (Hulberg, 2006: 64).

Werknemers beïnvloed ook die vlak van dienslewering wat met die korporatiewe handelsmerk geassosieer word omdat die hulle verantwoordelik is vir die effektiewe oordrag van die verlangde boodskap aan belangegroepe. Werknemersgedrag beïnvloed die belangegroepe se persepsies rakende die korporatiewe handelsmerk, die verhoudings met belangegroepe, en uiteindelik die winsgewendheid van die onderneming (Boyd & Sutherland 2006; Hatch & Schultz, 2003). Om werknemers se houdings en gedrag te beïnvloed behoort 'n integrale deel van die onderneming se handelsmerkstrategie te wees. Hulle behoort opgelei te word rakende handelsmerkwaardes en hoe om dit in hulle daaglikse take te inkorporeer.

Die gedrag van werknemers het 'n enorme impak op hoe ander belangegroepe die korporatiewe handelsmerk sien, asook die wyse waarop hulle die korporatiewe identiteit en -beeld van die onderneming interpreteer (Anixter, 2003; Hatch & Schultz, 2001). Die korporatiewe handelsmerk kan alleenlik effektief wees met toewyding van al die werknemers in die onderneming (Balmer, 2001). Die werknemers verantwoordelik vir die korporatiewe handelsmerkbestuur moet ten volle bewus en ingelig wees oor aspekte soos persepsies van die korporatiewe handelsmerk, die markomgewing, mededinging, nuwe neigings en sosiale invloede, en die veranderende aard van verhoudings met die belangegroepe (Davis, 2010:30).

2.5.3 Langtermynverhoudings met belangegroepe

Wanneer daar na die bestuur van die verhoudings tussen die korporatiewe handelsmerk en die belangegroepe gekyk word, is dit duidelik dat alle belangegroepe nie dieselfde hanteer kan word nie. Dit is bloot omdat sekere belangegroepe groter invloed het as ander en tot 'n groter mate vir die voortbestaan van die onderneming verantwoordelik is. Dit is dan belangrik om te weet wie die belangrikste belangegroepe is en hulle dan te behou deur vas te stel wat hulle spesifieke behoeftes en verwagtings is wat aan die korporatiewe handelsmerk gekoppel word. Ten einde dit effektief te doen moet daar 'n konstante vloeï van kommunikasie tussen die onderneming en die belangegroep(e) wees waardeur die verhouding bestuur kan word en interaksie kan plaasvind (Temporal, 2002:190).

Kliënte verwag produkte en dienste wat maklik onderskeibaar is van die wat die mededinging bied en wat voldoen aan die verwagtinge en prys wat daaraan gekoppel word. Werknemers wil op hulle beurt vir 'n onderneming werk wat 'n unieke besigheidsidee en visie het waar hulle deel voel van die groter sukses en voel hulle kan 'n bydrae lewer. Aandeelhouders verwag goeie korporatiewe beheer, 'n onderneming wat goed bestuur word en hulle belange op die hart dra sodat hulle aandeelhouderswaarde groei. Die handelsvennote verlang regverdigheid en respek in die interaksies wat daar tussen hulle en die onderneming is en deur 'n goeie reputasie te hê, bevoordeel dit hulle ook. Opinieërs en industriekenners verwag goeie prestasie, innovasie van die onderneming se kant af en deursigtigheid as dit kom by sosiale verantwoordelikheid (Temporal, 2002:190).

Hoë korporatiewe handelsmerkwaarde vereis gewoonlik die bereiking van sinergie tussen die verskillende verhoudings, die verhoging van die waarde van positiewe verhoudings en die vermindering van die impak van negatiewe verhoudings. Die korporatiewe handelsmerkbestuurder moet bewus wees van die totale kommunikasie-ervaring van elke strategiese belangegroepe en moet kontrole hou van suksesvolle uitkomst (Temporal, 2002:192).

2.5.4 Konsekwentheid in korporatiewe kommunikasiebestuur

Kommunikasie word as die dryfkrag en basis van korporatiewe handelsmerkbestuur gesien. Dit gaan uit na beide die interne en eksterne belangegroepe en is die manier wat die onderneming hulleself voorstel. Kommunikasie aan die onderneming se belangegroepe moet gemik wees op die reflektering van die korporatiewe handelsmerkbelofte en moet gedoen word met die doel om die onderneming van mededinging te skei (Bick; Jacobson & Abratt, 2003:842). Bick (2003:852) beklemtoon die behoefte aan die ontwikkeling van ondernemingstrukture, sisteme en prosesse sodat daar 'n konsekwente, konstante kommunikasieboodskap aan al die belangegroepe gekommunikeer kan word.

Korporatiewe kommunikasie word gesien as 'n bestuursfunksie met drie oorsigtelike doelwitte. Eerstens is die doel van korporatiewe kommunikasie om gunstige onderneming-belangegroep-verhoudings te ontwikkel, te onderhou en te bevorder (van Riel, 1995; Cornelissen, 2011). Tweedens moet korporatiewe kommunikasie sosiale neigings evalueer en korporatiewe wetgewing formuleer wat die onderneming help om proaktief op te tree en vinnig by veranderende omstandighede aan te pas.

Die derde en laaste doelwit van korporatiewe kommunikasiebestuur handel oor die integrasie van alle kommunikasie met betrekking tot een unieke strategie wat die onderneming wil uitvoer (Kitchen & de Pelsmacker, 2004; Caywood, 1997; Schultz *et al.*, 1993). Sterk integrasie van die verskillende afdelings in die onderneming, wat verantwoordelik is vir die belangegroepverhoudings, is belangrik omdat dit 'n langtermynfokus insluit. Waar meer konsekwentheid in die kommunikasie bewerkstellig word, kan 'n stabiele korporatiewe beeld geskep en uiteindelik 'n gunstige korporatiewe reputasie bewerkstellig word (Einwiller & Will, 2002:100).

Korporatiewe kommunikasiebestuur kan gesien word as die groep aktiwiteite wat handel oor die bestuur en koördinerings van al die interne en eksterne kommunikasie, gemik op die ontwikkeling van gunstige vertrekpunte met die belangegroepes waarop die onderneming steun. Korporatiewe kommunikasie bestaan uit die verspreiding van inligting in die onderneming met die gemeenskaplike doel om die onderneming se vermoëns om besigheid te doen, te verbeter (van Riel & Fombrun, 2007:25).

In die een-en-twintigste eeu word korporatiewe kommunikasie steeds as 'n bestuursfunksie gesien wat 'n raamwerk bied vir die effektiewe koördinerings van alle interne en eksterne kommunikasie met die oorsigtelike doel om gunstige reputasies met die belangegroepes waarvan die onderneming afhanklik is te vestig en te onderhou (Cornelissen, 2014).

Korporatiewe kommunikasie is kompleks van aard en meer so indien die onderneming oor 'n wydverspreide geografiese ligging (multinasionale ondernemings) of wye reeks produkte en dienste beskik. Hierdie korporatiewe kommunikasie is gewoonlik eerder 'n aksie waar hoofkantoor poog om die verskillende kommunikasieboodskappe wat vanaf die verskillende bedryfspunte uitgaan, te koördineer en op een standaard te kry. Die algemene idee is dat die sukses en volhoubaarheid van die onderneming afhang van hoe die strategiese belangegroepes die onderneming sien en kommunikasie is 'n kritiese deel in die bou, onderhou en beskerming van die onderneming se reputasie (Cornelissen, 2014). Die volgende en laaste suksesfaktor vir effektiewe korporatiewe handelsmerkbestuur is die belyning van die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld.

2.5.5 Belyning van strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld

Knox en Bickerton (2003) sien korporatiewe handelsmerkbestuur as 'n multi-dissiplinere benadering waar strategie, kultuur en korporatiewe kommunikasie gekombineer word terwyl Hatch en Schultz (2001) stel dat die konteks van 'n korporatiewe handelsmerk bepaal word deur die visie, kultuur en beeld. Hatch en Schultz (2003:1046) redeneer dat daar belyning tussen die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld moet wees ten einde oor 'n sterk korporatiewe handelsmerk te beskik, hoewel dit nie 'n maklike taak is nie omdat verskeie belangegroepe betrokke is.

Die strategiese visie is die bestuur van die onderneming se ambisie vir die onderneming. Korporatiewe kultuur kan gedefinieer word as die onderneming se interne gedeelde waardes, aannames, gedragsspatrone, houdings, en oortuigings wat gevorm het na gelang van die onderneming se geskiedenis. Dit sluit ook die onderneming se ambisie oor waarheen hulle op pad is in. Die onderneming se waardes is baie belangrik in korporatiewe handelsmerkbestuur omdat dit die absolute essensie van waarvoor die handelsmerk staan en die onderneming se strategie reflekteer (Hulberg, 2006; Schultz, 2005; Hatch & Schultz, 2003).

Korporatiewe beeld is die voorstelling of persepsie wat belangegroepe van die onderneming het. Dit is die belangegroep se algemene indruk van die onderneming en dié beeld word beïnvloed deur kommunikasie, eksterne belangegroepe, omgewingsneigings en mededinging (Hulberg, 2006; Schultz, 2005). Die korporatiewe handelsmerk word ook uitgebeeld deur die daaglikse aksies, besorgdhede en simbole van die werknemers werksaam by die onderneming. Sodoende kom dit waarvoor die onderneming staan of wat die onderneming verteenwoordig duidelik na vore (Kay, 2006:754).

Hierdie drie elemente word geskies omdat dit die hele spektrum van die onderneming dek. Die strategiese visie is die topbestuur se siening rakende die korporatiewe handelsmerk terwyl die korporatiewe kultuur die werknemers se houdings, waardes en opinies aangaande die korporatiewe handelsmerk is. Laastens is die korporatiewe beeld die belangegroep se persepsie van die korporatiewe handelsmerk. Wanneer daar konsensus en konsekwentheid oor die bestek van die spektrum heers, sal korporatiewe handelsmerkbestuur aansienlik vergemaklik (Hatch & Schultz, 2001:130).

Wanneer korporatiewe handelsmerkbestuur effektief toegepas word, sal dit strategiese waarde vir die korporatiewe handelsmerk inhou. Dié waarde word vervolgens bespreek.

2.6 Waarde van korporatiewe handelsmerke vir ondernemings

Die laaste afdeling van die hoofstuk fokus op die strategiese waarde van 'n korporatiewe handelsmerk. Wanneer 'n korporatiewe handelsmerk uit die bogenoemde komponente (sien afdeling 2.4) bestaan en met die nodige insig bestuur word (soos uiteengesit in afdeling 2.5), word waarde vir die onderneming geskep.

Batey (2008:119) beskou die waarde van 'n korporatiewe handelsmerk as 'n duidelike rigting waarna die onderneming beweeg, 'n gemeenskaplike fokus onder die werknemers, en konsekwente kommunikasie wat op 'n konstante basis aan alle belangegroepe uitgaan. Volgens Muzellec en Lambkin (2006) is die bestuur van 'n korporatiewe handelsmerk 'n sistematiese proses wat ontwikkel en geïmplementeer word ten einde 'n gunstige korporatiewe beeld en korporatiewe reputasie te bou en te onderhou.

Verder word daar geredeneer dat wanneer die korporatiewe handelsmerk oor 'n positiewe korporatiewe beeld en gunstige korporatiewe reputasie beskik, 'n besondere ervaring by die persone wat met die onderneming in aanraking kom geskep word (Temporal, 2002:143). Die sterkste korporatiewe beeld en -reputasies word gevorm deur sigbare, deursigtige en konsekwente uitbeeldings van die korporatiewe identiteit (Van Riel & Fombrun, 2007; Fombrun & van Riel, 2004).

Daar heers verskeie persepsies in die literatuur rondom die waarde van 'n korporatiewe handelsmerk, maar vir die doeleindes van die studie word die waarde van 'n korporatiewe handelsmerk ontwikkel deur die korporatiewe beeld en korporatiewe reputasie van die handelsmerk.

Hierdie twee komponente wat waarde ontsluit word gevorm in die verwysingsraamwerke van die belangegroepe van die onderneming. 'n Korporatiewe beeld is meer toegespits op die korttermyn interaksies en persepsies wat die individu met die onderneming het. 'n Korporatiewe reputasie word gevestig oor die langtermyn en word nie so maklik beïnvloed nie. Elkeen van die voorafgenoemde komponente word gevolglik afsonderlik bespreek.

2.6.1 Korporatiewe beeld

Volgens Keller (2003) en Mitchell (2002) word 'n gunstige korporatiewe beeld gebou en onderhou deur korporatiewe kommunikasie wat konstant die handelsmerk se eienskappe kommunikeer. Die korporatiewe beeld verteenwoordig die huidige en onmiddellike refleksie by die belangegroepe van die onderneming (Bick, Jacobson, & Abratt, 2003). 'n Korporatiewe beeld kan gesien word as die refleksie van die korporatiewe identiteit (sien paragraaf 2.4.8) waar die onderneming (direk of indirek) deur simbole, kommunikasie en gedrag ervaar word. 'n Stel persepsies word vervolgens deur die belangegroepe ontwikkel (Brønn, 2003:5).

Hatch en Schultz (1997:360) beskryf korporatiewe beeld as dit wat die gehoor (belangegroepe), gesien en gebruik word om aktiewe persepsies/indrukke rakende die onderneming te vorm. Korporatiewe beeld word gevorm deur die uitvloeïing van alledaagse interaksies met die onderneming se werknemers en ander belangegroepe. Podnar (1999) stel dat die korporatiewe beeld voortdurend verander soos nuwe kommunikasie tussen die onderneming en die belangegroepe plaasvind. Die korporatiewe handelsmerk dra nie net by tot verbruikergebaseerde beelde van die onderneming nie, maar ook ten opsigte van beelde wat gevorm word deur al die belangegroepe (Hatch & Schultz, 2001:1042).

Gioia *et al.* (2000:70) onderskei beeld as intern en ekstern. Dit interne beeld kan of wees wat die werknemers dink die eksterne belangegroepe van die onderneming dink, of dit kan wees hoe die werknemers verkies die eksterne belangegroepe die onderneming moet sien. Volgens Davies en Chun (2002:145) is die korporatiewe beeld dit wat die belangegroepe dink en ervaar van en met betrekking tot die onderneming. By hierdie persepsies word dit wat die werknemers van die onderneming dink en hoe hulle die korporatiewe beeld daagliks ervaar en uitstraal, ingesluit.

Eksterne beeld is dan weer die eksterne belangegroepe se werklike persepsie van die onderneming. Dus is dit die interaksie en/of die korporatiewe handelsmerkervaring wat die korporatiewe beeld in die belangegroepe se verwysingraamwerke bou (Bendixen & Abratt, 2007:75). Die korporatiewe beeld kan gesien word as die stel persepsies wat 'n objek herkenbaar maak en waarvolgens mense dit beskryf, onthou en mee identifiseer (Holtzhausen, 2008a:55).

Bestuurders het die besef dat die ontwikkeling van 'n korporatiewe beeld baie belangrik is, maar moet ingedagte hou dat al die verskillende belangegroepe van die onderneming hierby betrokke is (Kedidi & Torfve, 2005). Alhoewel daar nie 'n universele definisie van korporatiewe beeld is nie, kan 'n korporatiewe beeld gedefinieer word as al die belangegroepe se persepsies van die wyse waarop die onderneming homself voorstel met behulp van die korporatiewe identiteit, hetsy deur doelbewuste kommunikasie of via onbeheerde projeksies (Chattananon *et al.*, 2007:232).

Volgens Fombrun en van Riel (1997) verwys die korporatiewe beeld na die huidige, veranderende persepsies van 'n korporatiewe handelsmerk, terwyl korporatiewe reputasie meer gevestig en 'n samestelling van 'n versameling beelde oor tyd heen is. 'n Korporatiewe reputasie is 'n beter aanduider van die handelsmerk se prestasies oor die langtermyn omdat dit uit menige belangegroepe se evaluasies bestaan. Argenti (1998:78) verduidelik dat 'n onderneming se beeld aanleiding gee tot 'n sterk of swak korporatiewe reputasie.

2.6.2 Korporatiewe reputasie

Interaksies met die korporatiewe handelsmerk gee belangegroepe die geleentheid om hulle persepsies van die onderneming te vorm. Hierdie persepsies word gevestig en vorm 'n enkele persepsie op 'n gegewe

stadium, wat bekend staan as die korporatiewe beeld. Met verloop van tyd groei hierdie alleenstaande korporatiewe beelde en word dit die belangegroepe se persepsie van die korporatiewe reputasie van die onderneming. 'n Onderneming het nie een reputasie op 'n spesifieke tydstip nie, maar 'n aantal reputasies wat gebaseer is op die versameling van belangegroepe se persepsies (Abratt & Kleyn, 2012:1057). Korporatiewe reputasie verteenwoordig die interne en eksterne belangegroepe se kollektiewe ervarings van die onderneming oor tyd heen (Alwi & Da Silva, 2007:219; Argenti & Druckenmiller, 2004).

Dalton (2005) definieer korporatiewe reputasie as die som van waardes wat die belangegroepe aan 'n onderneming koppel, gebaseer op hulle persepsies van die korporatiewe beeld wat die onderneming oor tyd kommunikeer. Tustin en de Jongh (2008:33) definieer weer korporatiewe reputasie as 'n kollektiewe verteenwoordiging van 'n korporatiewe handelsmerk se aksies en resultate soos gesien en ervaar deur die belangegroepe met verloop van tyd.

Walker (2010:370) definieer korporatiewe reputasie as 'n relatiewe stabiele, kwessie-spesifieke samestelling van perseptuele refleksies van 'n onderneming se aksies in die verlede en toekomstige prospekte, gemeet aan 'n sekere standaard.

Podnar (1999) verduidelik dat reputasie stadig ontwikkel soos die gehoor die verskillende beelde analiseer en prosesseer. Omdat reputasie stadiger vorm is dit meer stabiel as die korporatiewe beeld. Gioia *et al.* (2000) stel dat reputasie langdurig, kumulatief en 'n globale assessering van die onderneming is. Dit fokus op die kredietwaardigheid en respek wat die onderneming het onder 'n verskeidenheid belangegroepe. Wanneer twee ondernemings min of meer dieselfde gehalte produk of diens lewer is dit 'n goeie korporatiewe handelsmerkreputasie wat die verskil tussen die twee se sukses kan bepaal (Davies *et al.*, 2010:530).

'n Gunstige korporatiewe reputasie het tot gevolg dat die onderneming se finansiële waarde uitbrei, dit beïnvloed die intensies om te koop, tree op as 'n meganisme wat produk/diens kwaliteit verseker, beïnvloed kliënt- en werknemerlojaliteit, en bevorder die uniekheid van die onderneming. 'n Korporatiewe reputasie word geaffekteer deur elke eenheid, departement of werknemer van die onderneming wat in aanraking met 'n belangegroep kom (Post & Griffin, 1997).

Dit is daarom die werk en verantwoordelikheid van elke werknemer om die onderneming se reputasie te beskerm en te bevorder. Ondernemings sien al hoe meer die werknemers as 'n korporatiewe bate in die vorming en onderhouding van 'n gunstige korporatiewe reputasie (Saxton, 1998). Grunig en Hung (2002) sien die waarde van 'n sterk korporatiewe reputasie nie in direkte korrelasie met die finansiële vordering van die onderneming nie, maar meer indirek deur die kwaliteit van die verhouding wat die onderneming onderhou met die verskillende belangegroepe.

2.7 Gevolgtrekking

Ter beantwoording van die navorsingsvraag wat aan die begin van die hoofstuk gevra is, is dit duidelik dat 'n korporatiewe handelsmerk uit 'n aantal komponente bestaan. Die komponente is onderling verwant, speel 'n integrale rol in die sukses van die onderneming, beïnvloed mekaar soos hulle oorvleuel en lei tot die vorming van die eerste spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 1:

'n Korporatiewe handelsmerk word gesien as die manifestasie van komponente wat bestaan uit die korporatiewe handelsmerk se strategie (visie, missie, en korporatiewe waardes); korporatiewe handelsmerkbelofte; visuele korporatiewe identiteit; korporatiewe handelsmerkposisionering; korporatiewe handelsmerkstruktuur; werknemers; korporatiewe kultuur; korporatiewe kommunikasie; en korporatiewe persoonlikheid. Topbestuur is verantwoordelik vir die kommunikasie van die korporatiewe handelsmerk-filosofie aan die verskillende belangegroepe van die onderneming (Miller, 2014:93; Balmer, 2012:1070; Healey, 2010:70-90; Davis, 2010:52; Cornelissen, 2008:11; Batey, 2008:152; Aaker, 2004; Apéria & Back, 2004:30; Neumeier, 2003:171; Hatch & Schultz, 2003:1050; Wiberg & Ljungberg, 2001:28; de Chernatony, 2001:40; Meyer & Botha, 2000; Barrett, 1998:121; Balmer, 1998; Kapferer, 1992:36; Goodstein & Burke, 1991; Albert & Whetten, 1985:265).

'n Korporatiewe handelsmerk behoort bestuur te word en die literatuur aangaande korporatiewe handelsmerkbestuur wys verskeie komponente uit waarop bestuurders behoort te fokus. Vir die doeleindes van die studie is vyf komponente uitgewys en lei dit tot die vorming van die tweede spesifieke rigtinggewende argument.

Spesifieke rigtinggewende argument 2:

Korporatiewe handelsmerkbestuur is 'n proses wat handel oor doelwitgerigte beplanning, koördinerende en kontrole aangaande al die komponente van 'n korporatiewe handelsmerk. Dit kan as 'n strategiese bestuursfunksie beskou word wat die korporatiewe handelsmerk duidelik posisioneer en kommunikasie na en vanaf belangegroepe fasiliteer. Vyf kritiese faktore word geïdentifiseer vir korporatiewe handelsmerkbestuur om suksesvol te wees, naamlik: topbestuur se betrokkenheid; bestuur en bemagtiging van werknemers; langtermynverhoudings met belangegroepe; konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie; en die belyning tussen die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld (Shahri, 2011:52; Siso & Bick, 2009; Fiedler & Kirchgeorg, 2007:177; Balmer & Gray, 2003; Bickerton, 2000).

Dit berus egter by topbestuur om die korporatiewe handelsmerk op so 'n wyse te bestuur dat daar waarde vir die onderneming ontgin kan word. Mits die komponente van 'n korporatiewe handelsmerk goed bestuur word, is daar 'n sekere waarde wat vir die korporatiewe handelsmerk ontsluit word. Hierdie waarde lei tot die vorming van die derde spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 3:

'n Korporatiewe handelsmerk skep waarde vir die onderneming in die sin dat dit 'n duidelike rigting aandui waarin die onderneming beweeg, 'n gemeenskaplike fokus onder die werknemers skep en konsekwentheid in kommunikasie wat op 'n konstante basis aan alle belangegroepe uitgaan, vestig. Hierdie waarde word geskep deur op 'n daaglikse basis die korporatiewe beeld van die onderneming te bou. Die korporatiewe beeld word gebou deur konstante kommunikasie aangaande die korporatiewe handelsmerk se eienskappe en deur die onmiddellike refleksie wat die belangegroepe van die onderneming het. Korporatiewe reputasie is die belangegroepe se algehele evaluering van die onderneming se werkswaardigheid en korporatiewe beeld oor die verloop van tyd (Gotsi & Andriopoulos, 2007; Argenti & Druckemiller, 2004; Bick, Jacobson, & Abratt, 2003; Keller, 2003; Mitchell, 2002).

Die studie wil uiteindelik bepaal of daar 'n korrelasie tussen faktore van die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings van Senwes Hoofkantoor is. Om die teoretiese fondasie van die navorsing te lê, het Hoofstuk 2 die eerste teoretiese konsep ondersoek, naamlik korporatiewe handelsmerke.

Die hoofstuk het eerstens handelsmerke in die algemeen bespreek. Korporatiewe handelsmerke is daarna gedefinieer en verskeie komponente wat as interafhanklike dele van 'n korporatiewe handelsmerk dien, is geïdentifiseer. Hierna het die hoofstuk gefokus op korporatiewe handelsmerkbestuur en komponente wat tydens die proses belangrik is, is uitgewys. Die laaste gedeelte van hoofstuk 2 handel oor die strategiese waarde van 'n korporatiewe handelsmerk wat goed bestuur word.

Na aanleiding van hierdie hoofstuk se breedvoerige bespreking van korporatiewe handelsmerke, fokus die volgende hoofstuk op werknemerverhoudings, die tweede teoretiese konsep. Hoofstuk 3 bestudeer belangegroepbestuur, verhoudingsbestuur en werknemerverhoudings en kyk hoe hierdie verhoudings gemeet word.

Hoofstuk 3: Werknemerverhoudings binne korporatiewe instellings

3.1 Inleiding

Hoofstuk 3 fokus op die tweede teoretiese konsep van die studie, werknemerverhoudings, en is toegespits op die beantwoording van die tweede spesifieke navorsingsvraag.

Wat is die aard van werknemerverhoudings volgens die literatuur? (sien 1.4.2.2)

Om spesifieke navorsingsvraag 1.4.2.2 te beantwoord, is dit belangrik om werknemerverhoudings te kontekstualiseer en te verduidelik waar die kern van die hoofstuk inpas binne die breër literatuur. Die hoofstuk begin met 'n agtergrond oor die belangegroepbestuurperspektief, wat die grondslag van werknemerverhoudings is. Belangegroepe opsigself geniet aandag, asook hoe belangegroepe bestuur behoort te word na aanleiding van die belangegroepbestuursteorie. Vervolgens brei die hoofstuk uit na verhoudingsbestuur, waar verhoudings gedefinieer word en die bestuur van verhoudings bespreek word. Hierby word die verhoudingsbestuursteorie bespreek, wat die weg baan vir die kern van die hoofstuk. Die verhoudingsbestuursteorie vorm die kern van werknemerverhoudings wat handel oor die tipe verhoudings, verhoudinguitkomstes wat gebruik word om die kwaliteit van die verhouding tussen die onderneming en die werknemers vas te stel en onderskeie verhoudingskultiveringsstrategieë wat gebruik word om verhoudings te onderhou.

3.2 Agtergrond tot die belangegroepbestuursperspektief

Belangegroepbestuur is 'n konsep wat in skakelwerk voorkom en om dit behoorlik in perspektief te plaas is dit nodig om te verduidelik dat skakelwerk deel vorm van strategiese bestuur. Strategiese bestuur bestaan uit die analyses, besluite en aksies wat 'n onderneming maak ten einde 'n mededingende voorsprong te ontwikkel en te behou (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007:6). Volgens Parnell (2014:13) is strategiese bestuur die analyse van die onderneming se eksterne en interne omgewing, die formulering en implementering van die onderneming se strategiese plan, en strategiese beheer.

Skakelwerk kom as sodanig in strategiese bestuur voor en kan gedefinieer word as 'n bestuursfunksie wat wedersydse voordelige verhoudings tussen die onderneming en sy verskeie publieke identifiseer, verstig en

onderhou. Die idee om aandag te gee aan kern belangegroepverhoudings is 'n konsep wat groot aanklank vind in strategiese bestuursliteratuur (Broom, 2009; Cutlip, Center & Broom, 2006; Freeman, 1999:235).

Ondernemings beplan skakelwerkprogramme strategies deur belangegroepe wat die onderneming se missie ondersteun of beperkings daarop plaas, te identifiseer en dan kommunikasieprogramme daarvolgens te ontwikkel. Die senior skakelwerkbestuurder is verantwoordelik om die belangegroepe (beide werknemers en eksterne belangegroepe) se behoeftes aan topbestuur te kommunikeer wanneer belangrike besluite geneem word (Grunig, 2011:16; Grunig & Grunig, 2000:310).

In skakelwerk verskaf kommunikasiestrategieë die fokus en rigting vir die onderneming se kommunikasie met sy belangegroepe. Hierdie strategieë bepaal wat gekommunikeer moet word om die onderneming te help in sy doelwitbereiking. Kernboodskappe word saamgestel deur die onderneming se strategiese kwessies (politieke-, sosiale- en etiese kwessies) te identifiseer en vas te stel watter impak dit op die belangegroepe gaan hê. Hierna word vasgestel wat intern en/of ekstern gekommunikeer word om die probleem op te los of om op die geleentheid wat na vore kom te kapitaliseer (Steyn & Bütschi, 2003:4).

Reeds in 1985 het 'n span van ses navorsers (gelei deur James E. Grunig) 'n studie (die uitnemendheidsteorie) begin waar hulle verskeie teorieë in skakelwerk, bestuur, sielkunde, sosiologie, bemaking, kommunikasie, antropologie, filosofie en feminisme bestudeer het. Hierdie teorieë het die grondslag gevorm vir 'n nuwe teorie wat aanvoer dat skakelkundige departemente en kommunikasie ondernemings meer effektief moet maak. Inderwaarheid kan die teorie gesien word as 'n geïntegreerde samestelling van verskeie middelrang-teorieë (Grunig, 2009:5; Grunig, 2008:1).

Hierdie teorie staan bekend as die uitnemendheidsteorie en is vandag 'n algemene teorie in skakelwerk, 'n resultaat van die vyftien-jaar-lange studie wat gedoen is oor die beste maniere om kommunikasie te bestuur. Die studie is gefinansier deur die '*International Association of Business Communicators (IABC) Research Foundation*' en is getoets met behulp van vraelyste in 327 ondernemings in die Verenigde State van Amerika, Kanada en Engeland. Nadat statistiese analises gedoen is, is hierdie navorsing opgevolg deur kwalitatiewe onderhoude met skakelwerkbestuurders, skakelkundiges, en bestuurders van 25 ondernemings. Dié ondernemings is gekies op grond van wie onderskeidelik die hoogste en laagste punte op die uitnemendheidskaal verwerf het (Bi, 2014:3; Grunig, 2009:5; Grunig *et al.* 2002; Dozier *et al.* 1995; Grunig 1992:35).

Kommunikasie-uitnemendheid dien eerder as 'n standaard of maatstaf van hoe skakelwerk en die implementering daarvan effektief gedoen kan word as 'n presiese formule of gedetailleerde riglyn wat ondernemings moet volg om kwaliteit langtermynverhoudings met strategiese belangegroepe te bou (Grunig, 2008:2; Grunig, Grunig & Dozier, 2002:7). Die uitnemendheidsteorie dien dus as raamwerk vir effektiewe kommunikasiebestuur en verduidelik hoe skakelwerk en kommunikasie bydra tot die sukses, winsgewendheid, innovasie en algemene groei van die onderneming (Grunig, 1992:35).

Uitnemende skakelwerkprogramme fokus op strategiese kommunikasie en strategiese bestuur met beide interne en eksterne belangegroepe. Volgens Wiggill, Naude en Fourie (2009:53) is strategiese kommunikasiebestuur essensieel vir die bou en onderhou van sterk, langtermyn belangegroepverhoudings (Vercic, Grunig & Grunig, 1996; Grunig, Grunig & Ehling, 1992).

Gegewe hierdie agtergrond, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op belangegroepe, hoe belangegroepe bestuur moet word en watter teorie daar vanuit die studieveld ontwikkel het. Die werknemers van Senwes Hoofkantoor maak deel uit van die onderneming se belangegroepe en daarom is dit belangrik om te verstaan wat 'n belangegroep is, hoe die onderneming belangegroepe moet bestuur en hoe die belangegroepeteorie ondernemings in hulle verhoudings met belangegroepe help.

3.3 Belangegroepbestuursperspektief

Belangegroepbestuursperspektief is 'n kollektiewe begrip vir die verskillende besprekingspunte aangaande die bestuur van belangegroepe. Die volgende afdeling tref eerstens 'n onderskeid tussen publieke en belangegroepe, waarna belangegroepbestuur en belangegroepeteorie bestudeer word.

3.3.1 Publieke en belangegroepe

Eerstens is dit nodig om onderskeid tussen publieke en belangegroepe te tref. Hierdie terme word deur baie navorsers, teoretici en besigheidspersone as sinonieme gebruik, hoewel dit nie dieselfde betekenis het nie.

Grunig en Hunt (1984) beskryf publieke as belangegroepe wat 'n probleem ervaar of 'n kwessie met die betrokke onderneming het. Grunig en Repper (1992) gebruik 'n vorm van segmentasie waar hulle publieke in die volgende groepe verdeel: (1) publieke wat inligting soek en reageer op ondernemingsinisiatiewe (aktiewe publieke); (2) publieke wat nie proaktief betrokke wil raak by die doen en late van die onderneming nie (passiewe publieke), en (3) publieke wat met 'n probleem gemoeid is maar nie agterkom of herken dat dit 'n probleem is nie (latente publieke) (Bowen *et al.*, 2012; Rawlins, 2006:9).

Publieke ontstaan slegs wanneer daar 'n probleem is en kan gedefinieer word as 'n groep individue wat konsensus bereik aangaande 'n probleem en dan optree om dié situasie op te los (Liana, 2011; Vasquez, 1993:209). Hallahan (2000:499) stel weer dat hierdie fokus op aktiewe publieke nie ruimte skep vir die herkenning of inagneming van nie-aktiewe publieke nie en dat hulle ook die onderneming se besluitnemingsproses kan beïnvloed. 'n Nougessette fokus op aktiewe publieke is verstaanbaar as die onderneming se kommunikasie slegs reaktief van aard is en op krisisse en kwessies reageer, maar met die begeerte om in 'n meer strategiese en proaktiewe rigting te beweeg, word dit belangrik om verhoudings met die nie-aktiewe publieke te evalueer (Bowen *et al.*, 2012; Liana, 2011).

Rawlins (2006:2) redeneer dat publieke meestal geïdentifiseer word deur hulle verhouding met die boodskappe wat aan hulle gekommunikeer word, terwyl belangegroepe volgens hulle verhouding met die onderneming geïdentifiseer word.

Freeman en Reed (1983:95) stel dat 'n belangegroep enige identifiseerbare groep of individu is waarvan die onderneming afhanklik is vir sy voortbestaan. Hierdie definisie het verder uitgebrei na waar groepe wat 'n belang in die onderneming het ingesluit word afgesien van of die onderneming belang in hulle het. Freeman (1984:53) definieer belangegroepe as enige groep of individu wie geraak word deur, of 'n impak kan hê op die onderneming se doelwitbereiking.

'n Belangegroep kan dus gedefinieer word as enige persoon, onderneming, sosiale groep of gemeenskap in geheel wat 'n belang in die onderneming het. Hierdie belangegroepe kan intern of ekstern tot die onderneming wees en 'n oor 'n wye reeks belange beskik soos: eienaarskap-, bate-, regs-, morele-, en/of verantwoordelikeidsbelange (Grimsley, 2013). Interne belangegroepe word ook geraak deur die doen en late van die onderneming maar is hoofsaaklik diene wat direk betrokke is in die besluitnemingsproses terwyl eksterne belangegroepe diene is wie geraak word deur die onderneming se doen en late of wie se doen en late die onderneming raak (Poplawska *et al.*, 2015). Belangegroepe kan gelyksoortige belange hê of daar kan diene wees wie se belange uniek en spesifiek is (Singh, 2013; Payne *et al.*, 2005:861).

Ondernemings is betrokke by ses individuele markte wat elk uit diverse belangegroepe bestaan. Hierdie markte sluit in interne markte (werknemers); verskaffersmarkte (groot verskaffers, samesmeltings en vennote); werwingsmarkte (arbeidsmarkte); verwysingsmarkte (tweedehandse markte vir die onderneming se produkte); beïnvloedingsmarkte (regering, publiek en aandeelhouers); en kliëntemarkte (waaruit die sukses van al die ander markte gedryf word). Ondernemings moet buitengewone waarde in elk van die bogenoemde markte skep

om mededingend te wees en dit word gedoen deur die ontwikkeling en onderhouding van langtermyn verhoudings met elkeen van hierdie markte (Singh, 2013; Payne *et al.*, 2005:861).

Om hierdie verhoudings te hê beteken dat die belangegroepe bestuur moet word, wat die fokus van die volgende gedeelte van die hoofstuk is.

3.3.2 Belangegroepbestuur

Belangegroepbestuur as konsep het in 1984 die lig gesien toe R. Edward Freeman die boek '*Strategic Management: A Stakeholder Approach*' gepubliseer het. Die boek se doel was om metodes of tegnieke vir bestuurders daar te stel sodat hulle beter kan verstaan hoe verhoudings met kern belangegroepe bestuur moet word. In kort fokus die boek op die volgende: (1) Om die effek wat aksies op ander het in berekening te bring afgesien van die doel van die onderneming, (2) belangegroepe se gedragspatrone, waardes, agtergronde en kontekste te verstaan, (3) maniere te identifiseer om belangegroepbestuur te benader, (4) te verduidelik hoe belangegroepverhoudings werk in terme van (a) die onderneming as geheel, (b) prosesse en prosedures, en (c) dag-tot-dag onderhandelings, (5) hoe om idees rondom nuwe strukture, prosesse, besigheidsfunksies en strategiese beplanning wat belangegroepe in ag te neem te ontwikkel, en (6) hoe belangegroep se belange oor tyd heen gebalanseer moet word (Freeman *et al.*, 2010:60).

Die idee van belangegroepbestuur of 'n belangegroepgedrewe benadering tot strategiese bestuur, suggereer dat bestuurders belangrike prosesse moet formuleer wat help om al die behoeftes van die groepe wat belang by die onderneming het, te bevredig. Die sentrale taak in die proses is om die verhoudings te bestuur en die belange van belangegroepe op so 'n wyse te integreer dat dit op die langtermyn suksesvol vir die onderneming is. 'n Belangegroepgedrewe benadering beklemtoon aktiewe bestuur van die onderneming se omgewing, verhoudings en die bevordering van gedeelde belange (Freeman & McVea, 2000).

In die literatuur oor belangegroepbestuur word twee hoofareas geïdentifiseer wat die fokus van die bestuur omskryf. Die eerste fokusarea handel oor belangegroepanalise en die volgende een oor belangegroep-samevoegings. *Belangegroepanalise* is waar bestuurders die verskillende belangegroepe analiseer om sodoende die mees relevante belangegroepe te identifiseer en hulle dan in homogene groepe te kategoriseer (Sciarelli & Tani, 2013:175; Kochan & Rubinstein, 2000). Belangegroepe se verhouding tot die onderneming kan in een, twee of al drie van die volgende kategorieë val, afhangende van watter eienskappe aan die groep of individu gekoppel word. Hierdie kategorieë is (a) die belangegroep se mag om die onderneming te beïnvloed, (b) die legitimiteit van die belangegroepverhouding met die onderneming, en (c) die dringendheid van die

belangegroep se eis op die onderneming. Die belangegroep wat in al drie bogenoemde kategorieë val, is die relevantste belangegroep en dit is nodig vir bestuur om aan hulle belange en behoeftes aandag te gee (Mitchell, Agle & Wood, 1997:854).

Belangegroep-samevoegings handel oor die proses om die regte strategieë te ontwikkel en uit te wys wat bestuurders kan gebruik om elke relevante belangegroep te hanteer (Sciarelli & Tani, 2013:175; Kochan & Rubinstein, 2000). Hierdie tweede fokusarea moedig bestuurders aan om verder te gaan as die bestuur van 'n verhouding met een belangegroep en eerder die hele struktuur van verhoudings van die onderneming te analiseer. Bestuurders kan selfs die rolspelers wat nie direk aan die onderneming gekoppel word nie in berekening bring en sodoende 'n meer dinamiese benadering tot belangegroepbestuur uitoefen (Sciarelli & Tani, 2013:175; Sirgy, 2002; Rowley, 1997).

Sedert die konsep van belangegroepbestuur geformuleer is, is dit 'n bestuursbenadering wat ontwikkel is om bestuurders 'n wyer perspektief te gee van hulle verantwoordelikheid aangaande die onderneming se aktiwiteite en die gepaardgaande waardetoegevoegde prosesse (Rusconi, 2007). Die hoofdoel van belangegroepbestuur is om bestuur te help met die balans tussen die verskillende verhoudings wat 'n impak op die onderneming het in hulle doelwitbereikingsproses (Freeman & Phillips, 2002).

Waarde in terme van belangegroep word geskep deur belangegroepnetwerke waar daar 'n strewe is om elke belangegroep se uitkyk en persepsies te harmoniseer met die res van die belangegroep ten einde 'n dinamiese balans te bereik (Freeman *et al.*, 2010:28; Rusconi, 2007). Wanneer belangegroep in terme van die netwerke waarin hulle voorkom geïdentifiseer word, is dit vir die onderneming voordelig omdat hulle kan sien hoe hulle benadering tot sekere verhoudings die verhoudings met ander belangegroep beïnvloed. Die manier waarop die onderneming al sy verhoudings in geheel bestuur is van groter belang as wanneer die benadering tot elke verhouding, afsonderlik saamgevoeg word (Freeman *et al.*, 2007).

Volgens Wicks en Harrison (2013) is interaksie tussen belangegroep en die onderneming en interaksie tussen die verskillende belangegroep onderling iets wat oor tyd gebeur. Die betrokkenes se relatiewe verwagtings word beïnvloed deur die spesifieke persepsies en resultate van vorige interaksies in die sogenaamde belangegroepnetwerk.

Volgens Post *et al.* (2002) verwys die term belangegroepbestuur na die ontwikkeling en implementering van besigheidsbeleide en inisiatiewe wat die doelwitte en belange van al die relevante belangegroep in ag neem. Hierdie teorie impliseer dat verhoudings tussen die onderneming en die belangegroep bestuur moet word

rondom gedeelde doelwitte en gemene belange. Indien bestuur oor 'n lang tydperk suksesvol uitgevoer word, sal dit uitvloei in gemeenskaplike verstandhoudings, verhoudingsbevrediging, 'n gebalanseerde fokus binne die onderneming en finansiële voordele vir die onderneming (Ledingham, 2003:181,190).

Belangegroepbestuur maak nie staat op een algehele doelwit vir alle besluite nie. Hierdie strategiese bestuur is nie in teenstand met die tradisionele uitkyk wat fokus op die maksimalisering van aandeelhouders se finansiële posisie nie, maar 'n belangegroepbenadering is wel teen die idee om 'n enkele doelwit of belangegroep se behoefte uit te sonder, ten koste van ander. Belangegroepbestuur is inderwaarheid 'n nimmereindigende aktiwiteit wat 'n aantal verhoudings en doelwitte uitbalanseer en integreer (Freeman & McVea, 2000).

Die essensie van die verhoudings wat met belangegroep gevorm word is die kommunikasie tussen die onderneming en diegene wat geraak word deur die doen en late van die onderneming, of wie se doen en late die onderneming affekteer. Voortdurende oorweging van die toekoms en proaktiewe belangegroepbestuur word dus van bestuur vereis (Smudde & Courtright, 2011).

Hierdie proaktiewe benadering het die geleentheid geskep vir die ontwikkeling van die belangegroepteorie. Belangegroepteorie is volgens Smudde en Courtright (2011) 'n holistiese organisasiefunksie wat inherent retories van aard is. Dit verg voortdurende aandag aan sake soos wie belangegroep is, wie belangegroep kan wees, hoe verhoudings met belangegroep die beste onderhou kan word, en hoe die verhoudings oor die langtermyn verbeter kan word. Al hierdie inligting dra by om belangegroep beter te bestuur en daarvoor is die belangegroepteorie saamgestel. Die teorie help ondernemings en bestuurders vasstel wat belangrik is tydens die onderneming se interaksie met belangegroep en hoe om die interaksie te bestuur. Die volgende gedeelte van die hoofstuk ondersoek die belangegroepteorie.

3.3.3 Die belangegroepteorie

Freeman (1994) identifiseer twee vrae wat die fokus van die belangegroepteorie artikuleer: (1) Wat is die doel van die onderneming? en (2) Watter verantwoordelikheid het die bestuur van die onderneming teenoor belangegroep? (Mainardes, Alves & Raposo, 2011:235).

Die eerste vraag help bestuurders om dit wat die onderneming laat voortbestaan te identifiseer en wat belangegroep as die kern van die onderneming sien, uit te lig. Hierdie aspek is dit wat die onderneming vorentoe dryf en hulle in staat stel om gunstige resultate te lewer.

Die tweede vraag help bestuurders om te beskryf hoe hulle besigheid wil doen en meer spesifiek, watter tipe verhoudings met belangegroepe nodig is ten einde hulle doelwitte te bereik. Bestuurders moet verhoudings ontwikkel, belangegroepe inspireer, en gemeenskappe ontwikkel waar elkeen daarna streef om hulle beste te gee in die lewering van die onderneming se handelsmerkbelofte (Freeman, Wicks & Parmar, 2004:364).

Kommunikasie tussen die onderneming se werknemers en die belangegroepe vorm die kern van die belangegroepteorie. Wat gesê word is belangrik maar hoe dit gesê word is van kardinale belang. Dit is belangrik dat hierdie boodskappe en manier waarop dit oorgedra word genoegsame aandag geniet. Dit is ook belangrik omdat die belangegroepe se belange inderwaarheid aan mekaar verbind is en nie teenoor mekaar staan waar een ten koste van 'n volgende agterwee gelaat kan word nie (Hult *et al.*, 2011; Freeman, 2010:27; Luoma-aho & Paloviita, 2010:51).

Die belangegroepteorie is 'n teorie oor hoe 'n onderneming op sy beste funksioneer. Dié teorie is 'n holistiese organisasiefunksie wat volgens Smudde en Courtright (2011) op die beantwoording van drie belangrikes vrae fokus: Hoe word belangegroepe geskep? Hoe kan verhoudings met belangegroepe onderhou word? en, Hoe kan verhoudings met belangegroepe bevorder word? (Freeman *et al.*, 2010:9; Donaldson & Preston, 1995:67).

Die belangegroepteorie is sedert die ontwikkeling daarvan 'n bestuursproses wat bestuurders 'n wyer perspektief gee rakende hulle verantwoordelikhede met betrekking tot wie se verantwoordelikheid dit is om gelyktydige aandag aan die legitieme belange van al die betrokke belangegroepe te gee (Donaldson & Preston, 1995:67). Die hoofdoel van die teorie is om bestuurders te help die balans vind tussen verskillende verhoudings wat die onderneming beïnvloed en die verhoudings so te bestuur dat die onderneming steeds daarin slaag om sy eie doelwitte te bereik (Sciarelli & Tani, 2013:175; Hult *et al.*, 2011; Rusconi, 2007; Freeman & Philips, 2002).

'n Belangegroepgedrewe benadering sien die onderneming as 'n versameling verhoudings (Sciarelli & Tani, 2013:175; Freeman *et al.*, 2010:24). Om verhoudings met belangegroepe te bou en te bestuur word dus 'n al hoe meer sentrale deel van 'n onderneming se strategie. Daarom word verhoudingsbestuur, 'n opkomende paradigma, al hoe meer belangrik vir ondernemings. Die volgende gedeelte van die hoofstuk kyk meer spesifiek na verhoudingsbestuur en watter literatuur daar vir bestuurders is oor hoe om ondernemingsverhoudings te bestudeer.

3.4 Verhoudingsbestuursperspektief

Die term verhoudingsbestuursperspektief dien hier as 'n kollektiewe begrip vir verhoudings, verhoudingsbestuur en verhoudingsbestuurteorie. Hierdie gedeelte van die hoofstuk definieer eers verhoudings opsigself en bespreek daarna verhoudingsbestuur en die verhoudingsbestuurteorie.

3.4.1 Verhoudings

Verhoudings kan beskryf word as die transaksie wat die uitruil van hulpbronne tussen ondernemings behels (Hallahan, 2004:775; Broom, Casey, & Ritchey, 1997:91). Interpersoonlike kommunikasieliteratuur verduidelik dat verhoudings tussen twee of meer persone ontstaan wanneer daar 'n verbintenis met 'n wedersydse doel tussen die partye is (Coombs & Holladay, 2001). Vir 'n verhouding om te kan bestaan is dit nodig dat beide betrokke partye bewus moet wees van mekaar, bewus moet wees van die interaksie en ook moet verstaan dat die verhouding 'n tweerigtingproses is (Jahansoozi, 2006:66).

Volgens Ledingham en Bruning (1998:62) is 'n verhouding die verstandhouding wat tussen 'n onderneming en sy kern belangegroepe bestaan waar die aksies van beide partye 'n impak op die ekonomiese, sosiale, politiese, en/of kulturele welstand van mekaar het. Broom *et al.* (2000:18) gaan verder en definieer die verhouding tussen die onderneming en 'n belangegroep as 'n verhouding wat verteenwoordig word deur patrone van interaksie, transaksies, uitruilings en verbintenisse. Hierdie verhoudings het 'n ander identiteit, eienskappe, persepsie en vaardighede as waaroor die individue of groepe in die verhouding afsonderlik beskik.

Hon en Grunig (1999) verduidelik dat 'n verhouding tussen die onderneming en sy belangegroepe ontstaan wanneer daar organisasiegedrag is wat gevolge vir die belangegroepe inhou of wanneer die belangegroepe se gedrag gevolge vir die onderneming inhou (Kelleher, 2006:60; Rhee, 2004:34). Verhoudings tussen die onderneming en die belangegroep moet bestuur word. Die volgende gedeelte van die hoofstuk fokus spesifiek op verhoudingsbestuur.

3.4.2 Verhoudingsbestuur

Grunig (1993:136) redeneer dat vir skakelwerk om waarde in die onderneming te skep moet skakelkundiges kan uitbeeld hoe hulle werkverrigting (die bou van langtermyn verhoudings met strategiese belangegroepe) bydra tot die onderneming se doelwitbereiking (Boie, 2012:4).

Verhoudingsbestuur stel dat skakelwerk deur middel van kommunikasie die belange van die onderneming en belangegroepe balanseer deur wedersyds voordelige verhoudings tussen hulle te vestig, te onderhou en te bestuur (Ledingham, 2003:184; Cutlip, Center & Broom, 1994:2). Die siening plaas verhoudings in die kern van skakelwerk waar dit die sukses van die ondernemings beïnvloed. Die belangrikheid wat op verhoudings geplaas is, het die weg gebaan vir verhoudingsbestuur (Ledingham, 2003; Ledingham & Bruning, 2000).

Ledingham (2006:478) stel dat verhoudingsbestuur 'n aanhoudende proses is waartydens die onderneming en die belangegroepe se behoeftes geïdentifiseer word en meen dat kommunikasie essensieel is, hoewel dit nie die enigste instrument in die bou en onderhouding van verhoudings is nie. Verhoudingsbestuur verskuif die invloed van skakelwerkinisiatiewe vanaf die meet van kommunikasie-uitsette na die meet van gedraguitkomstes, terwyl daar op beide partye se toewyding om deel te neem aan die kommunikasieproses staat gemaak word. Om wedersydse voordelige verhoudings in die onderneming te vestig, moet die bestuur werknemers toelaat en bemagtig om eienaarskap van die verskillende rolle wat elkeen vertolk te neem (Smudde & Courtright, 2011).

Tweerigting simmetriese kommunikasie vorm die basis van goeie verhoudingsbestuur deurdat dit as forum vir dialoog dien en belangegroepe die geleentheid gee om hulle opinies te lig oor sake wat vir hulle belangrik is. Die beginsel van simmetrie stel dat die waardes en probleme van beide die onderneming en die belangegroepe ewe belangrik is en daarom behoort effektiewe wedersyds voordelige verhoudings die langtermynfokus te wees (Holtzhausen & Fourie, 2011:157).

Die verhoudingsbestuurteorie verskaf 'n raamwerk vir skakelwerk. Volgens Ledingham (2003:192) help die teorie om simmetrie te bewerkstellig in die bestuur van onderneming- en skakelkundige verhoudings, met verwysing na gemeenskaplike belange en doelwitte. Vanuit verhoudingsbestuur is die verhoudingsbestuurteorie ontwikkel, wat in die volgende gedeelte van die hoofstuk verduidelik word.

3.4.3 Verhoudingsbestuursteorie

Die verhoudingsbestuursteorie het ontstaan uit 'n studie rakende die onderneming-belangegroep verhouding (Ferguson, 1984). Cutlip, Center en Broom (1985:670) het ongeveer twee dekades terug die belangrikheid van ondernemingverhoudings besef en gestel dat geen verhouding so belangrik is soos dié met die werknemers nie. Werknemerverhoudings kan gesien word as die boustene van hoe kommunikasie strategies tussen die onderneming en die eksterne belangegroepe bestuur moet word. Hulle gaan verder en stel dat die eerste stap in die bevordering van positiewe eksterne verhoudings in die vestiging van goeie interne belangegroepverhoudings lê.

Werknemers kan beskryf word as die onderneming se interne belangegroep (Grunig & Hunt, 1984:56), terwyl eksterne belangegroepe buite die onderneming se beheer vorm en bestaan. Eksterne belangegroepe ontstaan gewoonlik as gevolg van mense wat saamstaan rondom 'n gemene kwessie of gedeelde belang. Hoewel menige ondernemings baie hulpbronne en tyd spandeer om langtermyn verhoudings met eksterne belangegroepe te ontwikkel, laat menige onderneming agterweë om dieselfde mate van toewyding ten opsigte van interne belangegroepverhoudings aan die dag te lê. Interne kommunikasie speel 'n prominente rol in die onderneming se funksionaliteit en beïnvloed grootskaals die wyse waarop die werknemers met mekaar en oor die onderneming praat. Werknemers moet as een van die belangrikste, indien nie die belangrikste, belangegroep gesien word (Omilion-Hodges & Baker, 2014:435).

Omilion-Hodges en Baker (2014:435) redeneer dat menige ondernemings te kort skiet deur net interne kommunikasie te doen en nie interaksie met werknemers te hê waar daar dialoog en die uitruil van inligting plaasvind nie. Hierdie verlangde kommunikasie behoort op 'n strategiese en doelgerigte wyse plaas te vind. Strategiese interne kommunikasie word gesien as die weldeurdragte en proaktiewe samestelling van 'n boodskap wat daarop toegespits is om in die belangegroep se tydelike, emosionele en inligtingsbehoefes te voorsien. Die inhoud van die boodskappe verg noukeurige ontwikkeling waar die tydsberekening en wyse waarop dit ontvang en geïnterpreteer gaan word, in berekening gebring moet word. Interne strategiese kommunikasie is dus 'n dinamiese proses wat 'n multidissiplinêre benadering verg om sodoende langtermyn verhoudings tussen die onderneming en die werknemers te bewerkstellig.

Daar kan nie net aangeneem word dat die onderneming staat kan maak op die toewyding en lojaliteit van werknemers nie. Volgens Ni (2007:54) skep verhoudingsbestuur 'n teoretiese raamwerk vir die meet van verhoudings tussen die onderneming en sy belangegroepe. Werknemerverhoudings is een van die belangrikste verhoudings wat bestuur moet word. As dit kom by die meting van dié verhouding is daar egter twee belangrike aspekte wat in aanmerking geneem moet word: (1) die tipe verhouding en (2) die uitkomstes van die verhouding. Om bestuurders te help met die bestuur en onderhou van verhoudings tussen die onderneming en die strategiese belangegroepe is verhoudingkultiveringstrategieë ontwikkel. Hierdie verhoudingkultiveringstrategieë kan toegepas word om die verhouding tussen die werknemers en die onderneming te bou en te onderhou (Hon & Grunig, 1999).

Verskillende werknemerverhoudings ontstaan omdat werknemers verskillende take het en met verskillende probleme in aanraking kom. Ook het werknemers verskillende vlakke van outoriteit en kom sodoende voor verskillende uitdagings te staan. Werknemers word ook in verskillende vlakke van hiërargieë geplaas en het

sodoende verskillende vlakke van betrokkenheid by die onderneming. Hoewel daar nog menige faktore is wat veroorsaak dat werknemerverhoudings van mekaar verskil, is dit duidelik dat die tipe verhouding tussen die onderneming en die werknemer vasgestel moet word. Die verskillende uitkomstes van die verhouding bepaal weer die kwaliteit van die spesifieke verhouding (Waters, Bortree & Tindall, 2013:616; Waters & Bortree, 2011:132).

Die tipe verhouding en die uitkomstes van 'n verhouding (soos geïdentifiseer in die verhoudingsbestuursteorie) is bepalend vir die sukses van werknemerverhoudings. Die volgende gedeelte vorm die kern van die hoofstuk omdat dit die fondasie is vir die empiriese navorsing waar die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings getoets is. Hierin word die tipe verhoudings, verskillende verhoudinguitkomstes en die verhoudingkultiveringstrategieë bespreek.

3.5 Tipes verhoudings binne korporatiewe instellings

Hung (1997:61) definieer onderneming-belangegroepverhoudings as die mate waartoe die onderneming en sy belangegroep mekaar vertrou, saamstem oor wie die regmatige mag het om die ander te beïnvloed, die mate van verhoudingbevrediging wat ervaar word, en die toewyding van elke party teenoor die ander.

Bruning en Ledingham (1999:163) het met behulp van verhoudingsdimensies soos vertroue, openlikheid, betrokkenheid, investering, toewyding, wederkerigheid, wedersydse legitimiteit, en gemene verstandhoudings verskillende tipes verhoudings uitgewys. Hulle het drie tipes verhoudings geïdentifiseer, naamlik professionele verhoudings, persoonlike verhoudings en gemeenskapsverhoudings. Professionele verhoudings beskryf die transaksionele aard van die verhouding waarin beide partye geïnteresseerd is in die uitruil van hulpbronne. Persoonlike verhoudings beskryf die onderneming se evaluering rakende die besorgdheid oor die belangegroep se belange, terwyl gemeenskapsverhoudings die besigheid se besorgdheid oor die omliggende gemeenskappe beskryf (Kim *et al.*, 2003:7).

Hung (2003:21) identifiseer agt verskillende verhoudings, naamlik: (1) eksplosiewe verhoudings (waar een party in die verhouding die ander misbruik), (2) kontraktuele verhoudings (waar interaksies tussen die partye beperk word deur opgestelde terme en voorwaardes), (3) manipulerende verhoudings (waar die onderneming weet wat die belangegroep se behoeftes is en dan deur 'n asimmetriese benadering tot kommunikasie na hulle eie belange omsien), (4) gerieflikheidsverhoudings (waar die partye in die verhouding hulleself toewy tot gedeelde belange, openlik opinies uitruil, en geleentheid vir kritiek en insette skep), (5) simboliese verhoudings (wanneer die onderneming tot die besef kom van hulle interafhanklikheid met die omgewing en dan tesame met sekere

belangegroep in die omgewing besigheid doen) (Rhee, 2004:44), (6) eensydig-gemeenskaplike verhoudings (waar een party aan die ander party gee ter wille van sy eie sukses en voortbestaan), (7) uitruilverhoudings (wanneer party voordele in die toekoms verwag gebaseer op ervarings uit die verlede), en (8) gemeenskaplike verhoudings (wanneer een party werk vir die ander al kry hulle niks in ruil vir hulle moeite nie).

Navorsers het oor die laaste dekade meer maniere ondersoek waarop die waarde van skakelwerk en kommunikasie effektief bepaal kan word en glo dat die fundamentele doel van skakelwerk en kommunikasie die bou van verhoudings met strategiese belangegroep is. Die meeste van hierdie evaluering was egter toegespits daarop om die uitsette (ook bekend as proses-indikatore) van kommunikasieprogramme te meet. Hierdie uitsette is meer korttermyn indikatore soos byvoorbeeld om vas te stel hoeveel navrae daar oor 'n sekere kommunikasieprogram is, hoeveel voorstelle gemaak is, hoeveel boodskappe suksesvol uitgestuur is, aan hoeveel individue die boodskap gekommunikeer is, via watter kanale die boodskap gekommunikeer is, om 'n paar te noem.

Hon en Grunig (1999:7) het gevolglik deur ekstensiewe navorsing twee tipes verhoudings en vier verhoudingsuitkomstes geïdentifiseer wat die kwaliteit van die onderneming se langtermyn verhoudings met strategiese belangegroep evalueer. Die eerste gedeelte wat die kwaliteit van die verhouding bepaal is die tipe verhouding. Vir die doeleindes van die studie is daar twee tipe verhoudings geïdentifiseer naamlik, uitruilverhoudings en gemeenskaplike verhoudings. Die tweede gedeelte (verhoudinguitkomstes) sluit die volgende meetinstrumente in: vertroue (wat saamgestel word uit integriteit, betroubaarheid en bevoegdheid), wedersydse beheer, toewyding, en verhoudingsbevrediging. Ondernemings kan sodoende die kommunikasieprogramme en die uitkomstes daarvan meer breedvoerig evalueer.

Die onderneming se langtermyn verhoudings met strategiese belangegroep word dus gemeet deur eerstens te kyk na die tipe verhouding soos hierbo bespreek. Dit is baie belangrik om eerstens die tipe verhouding wat tussen Senwes en die handelsmerk se personeel bestaan, te identifiseer. Hierna kan die kwaliteit van die verhouding bestudeer word.

3.5.1 Uitruilverhouding

Uitruilverhoudings kan gedefinieer word in terme van die gemeenskaplikheid van belange en belonings. Die verhoudings ontstaan waar een party aan 'n volgende party voordele verskaf, bloot omdat die ander party reeds in die verlede 'n voordelige bydra gemaak het, of omdat daar verwag word dat dit in die toekoms reggestel sal word. Voordele word hier verskaf met die verwagting om die waarde in dieselfde kwantiteit/kwaliteit op 'n

gegewe stadium terug te ontvang. Die voordele word gevolglik teenoor die voorgestelde kostes (ten opsigte van 'n uitkomste wat voorheen al beleef is) opgeweeg (Hung, 2007:456; Hung, 2005:396; Jo, Hon & Brunner, 2004:17; Hon & Grunig, 1999:20).

Uitruilverhoudings is steeds noodsaaklik vir ondernemings omdat 'n onderneming nie met elke werknemer 'n persoonlike verhouding het nie. Sommige werknemers is slegs vir 'n kort tyd by die onderneming werksaam en die verhouding is bloot daar sodat die betrokke projek waarvoor die individu gehuur is, afgehandel kan word.

Uitruilverhoudings is die essensie van bemerkingsverhoudings tussen die onderneming en die belangegroepe. Hierdie tipe verhoudings is steeds belangrik vir die onderneming omdat die betrokke partye die uitkomste van die verhouding vergelyk, wat bekend staan as die ratio van waarneembare belonings (Hon & Grunig, 1999:20). 'n Voorbeeld van 'n uitruilverhouding met verwysing na bemerking is waar 'n besigheid sy pryse verlaag as prysposisioneringstrategie om 'n sekere aandeel van die mark te behou (Ledingham & Bruning 2000:13). In die eenvoudigste uitruilverhoudings waar 'n enkel kooptransaksie plaasvind is aspekte soos dialoog en die manier waarop dit plaasvind, feitlik irrelevant (Len-Rios, 2001).

As daar spesifiek na die uitruilverhoudings tussen die onderneming en die werknemer gekyk word, kan die situasie ontstaan waar die werknemer die nodige werk doen met die oog op vergoeding vanaf die onderneming. Verhoudings wat alleenlik op die belofte van loon of salaris gebaseer is, het egter ruimte vir verbetering (Jo & Shim, 2005). Die ideale verhoudinge is gemeenskaplike verhoudings.

3.5.2 Gemeenskaplike verhouding

In gemeenskaplike verhoudings is elke party bereid om voordele aan die ander te verskaf, omdat hulle besorgd is oor mekaar se welstand, al mag dit wees dat een party niks in ruil vir sy weldade ontvang nie (Hon & Grunig, 1999:21). In dié verhoudings spandeer die onderneming ekstra tyd en doen dit ekstra moeite om die welstand van die belangegroepe te verbeter terwyl 'n hoë waarde aan vertroue, geregtigheid en regverdigheid tussen die partye betrokke gekoppel word (Holtzhausen & Fourie, 2011:158; Goffee & Jones, 2000:143).

Dit is ook uit hierdie gemeenskaplike verhoudings wat 'n goeie reputasie, beeld en identiteit van die onderneming vloei. Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid is 'n voorbeeld van so 'n verhouding, hoewel dit met die regte intensie gedoen moet word en nie slegs vir publisiteit- of bemerkingsdoeleindes nie (Paine, 2003:8). Gemeenskaplike verhoudings het positiewe resultate tot gevolg wat betref werksbevrediging, kliënte lojaliteit, en die groei van aanlynmarkte, wat as dryfkrag vir e-besigheid gesien word (Searls, 2004).

Volgens Hon en Grunig (1999:21) is die rol van skakelwerk om die bestuur van die onderneming te oortuig dat gemeenskaplike verhoudings met strategiese belangegroep, soos werknemers, die gemeenskap, die regering, die media, en met aandeelhouers, nodig is. Hierdie tipe verhoudings help nie net die onderneming om positiewe uitkomstes te bereik nie, maar help ook om negatiewe uitkomstes soos dagvaardings, stakings, boikotte, en optogte te verminder. Volgens Hon en Grunig (1999:20) is dit gemeenskaplike verhoudings wat skakelwerkprogramme behoort na te streef. Gemeenskaplike verhoudings is belangrik vir die onderneming as dit kom by sosiale verantwoordelikheid en waardeskepping by die gemeenskap en kliënte (Rhee, 2004:43).

Volgens Boie (2012:4) identifiseer die literatuur genoegsame instrumente en tegnieke wat gebruik kan word om die produktiwiteit en korttermyn resultate van sommige skakelwerkprogramme, geleenthede en veldtogte te meet en te evalueer. Daar is egter 'n nog nie soveel ekstensiewe navorsing en literatuur as dit kom by die evaluasie van langtermyn verhoudings en die sukses wat aan dié tipe verhoudings gekoppel word nie. Die volgende afdeling van die hoofstuk kyk na spesifieke uitkomstes wat die kwaliteit en sterkte van langtermynverhoudings tussen die onderneming en die werknemers bepaal. Hierdie deel van die hoofstuk beskryf die verskillende uitkomste van werknemerverhoudings wat ook in die empiriese navorsing gemeet word. Die personeel te Senwes Hoofkantoor se persepsies aangaande die kwaliteit van die verhouding met Senwes is deur middel van die uitkomstes wat in die volgende gedeelte geïdentifiseer word, bepaal.

3.6 Verhoudinguitkomstes binne korporatiewe instellings

Volgens Hon en Grunig (1999:4) is die fundamentele doel van skakelwerk die ontwikkeling en bevordering van volhoubare langtermyn verhoudings met sleutel belangegroep van die onderneming. Die meeste verhoudings word gemeet aan die hand van die uitsette en nie die uitkomste daarvan nie. Daar word net vasgestel of die kommunikasiedoelwitte van die betrokke program bereik is, maar die waarde wat die program vir die onderneming inhou, word egter nie vasgestel nie.

Om 'n verhouding aan die hand van uitkomstes te meet beteken om vas te stel of 'n belangegroep byvoorbeeld die boodskap wat op hulle gemik was ontvang, verstaan en daarop reageer het. Hierdie benadering ontgin meer resultate as wanneer die uitsette en hoeveelheid boodskappe via die verskillende kommunikasiekanale bloot gemeet word. Wanneer verhoudingsuitkomstes geëvalueer word, kry die onderneming 'n langtermyn oorsig oor die kwaliteit van die onderneming-belangegroep verhouding (Hon & Grunig, 1999:6).

Daar is verskeie navorsers en teoretici wat al bydraes gemaak het ten opsigte van die uitkomstes wat gekoppel kan word aan effektiewe, sterk verhoudings. Grunig, Grunig en Ehling (1992) stel dat die toestand van die verhouding bepaal word deur die dimensies van wederkerigheid, vertroue, gemeenskaplike egtheid, openlikheid, gemeenskaplike satisfaksie, en gemeenskaplike verstandhouding.

Verhoudingsuitkomstes is eerste as 'n konsep gebruik in skakelwerk deur Huang in 1997. Volgens Huang (1997) kan die kwaliteit van die verhouding tussen die onderneming en die belangegroepe as die som van die vertroue, wedersydse beheer, toewyding, en satisfaksie gesien word. Ledingham en Bruning (1998:62) het vyf relevante dimensies uitgelig wat die toestand van 'n verhouding help bepaal, naamlik vertroue, openlikheid, betrokkenheid, investering, en toewyding. Hon en Grunig (1999) stel bykomend wedersydse beheer, vertroue, verhoudingbevrediging, en toewyding voor as verhoudingsuitkomstes.

Bruning en Ledingham (1999) het 'n onderneming-belangegroep verhoudingskaal ontwikkel wat gebruik word om die status van die verhouding te meet. Die verhoudingsuitkomstes wat in die skaal geïdentifiseer is, behels vertroue, openlikheid, betrokkenheid, investering, toewyding, wederkerigheid, legitimiteit, en gedeelde verstandhouding (Jahansoozi, 2006:87). Volgens Grunig en Huang (2000:42) is die onderneming-belangegroep verhouding suksesvol tot die mate waartoe die onderneming en die belangegroepe mekaar vertrou, saamstem oor wie die regmatige mag in die verhouding het, satisfaksie ervaar, en toegewyd is tot die verhouding.

Hon en Grunig (1999) se verhoudinguitkomstes word vir die doeleindes van die studie gekies omdat die veranderlikes wat hulle identifiseer as kernverhoudingselemente gesien word om die kwaliteit van die spesifieke verhouding vas te stel. Die geldigheid en betroubaarheid van die verhoudinguitkomstes is reeds vasgestel en dit word as belangrike metinginstrumente in verskeie kommunikasie-literatuur in velde soos interpersoonlike kommunikasie, inter-organisatoriese verhoudings, en verhoudingsbemarking gebruik.

Hon en Grunig (1999) se *PR Relationship Measurement Scale* uit hulle studie '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*' is as riglyn gebruik vir die ondersoek na die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings. Die kwaliteit van 'n verhouding word dus deur vier uitkomstes bepaal, naamlik vertroue, wedersydse beheer, toewyding en verhoudingsbevrediging (Hung, 2005:396; Grunig, 2000:1; Ledingham & Bruning, 2000:13; Grunig & Hon, 1999:20). Figuur 3.1 beeld die verskillende verhoudingsuitkomstes, soos deur Hon en Grunig (1999) geïdentifiseer is, uit.

Figuur 3.1: Verhoudingsuitkomstes



Elkeen van die verskillende verhoudinguitkomstes word vervolgens aand die hand van die literatuur bespreek.

3.6.1 Vertroue

Vertroue ontstaan wanneer een party die nodige versekering in die ander party se vermoëns en integriteit het. Huang (2001) verduidelik dit as een party se vlak van gerustheid en bereidwilligheid om hulleself oop te stel teenoor 'n volgende party om samewerking en toewyding in die verhouding te bewerkstellig. Intelligente uitruil van inligting kan nie plaasvind indien daar nie genoegsame vertroue tussen die partye betrokke is nie en dié vertroue word ontwikkel deur die wilskrag om gemeenskaplike beheer toe te pas, deur goed geïdentifiseerde inisiatiewe en deur gedeelde belange (Hansen & Bunn, 2009:209).

Vertroue tussen twee individue, groepe, belangegroepe of ondernemings word as fundamenteel gesien tot die bou van ondernemingsverhoudinge. In China byvoorbeeld, word die beginsel gevolg dat mens eers 'n verhouding met iemand bou en indien die verhouding suksesvol is, kan daar besigheid met daardie persoon gedoen word. Hierdie betrokke verhoudings vind hulle grondslag om 'n sedelike sisteem waar beheer gebaseer op etiese kodes tradisioneel verkies word bo beheer wat wetlik gegrond is (Cai & Wheale, 2004:512).

Die rol van gedeelde waardes en 'n karaktereienskap soos vertroue draai in die literatuur rondom drie konsepte wat as sub-dimensies van vertroue gesien word, naamlik integriteit, betroubaarheid en bevoegdheid. Volgens Cai en Wheale (2004:512) kweek hierdie drie konsepte toewyding tot gemeenskaplike deelname in doelwitbereiking. Die mate waartoe partye mekaar vertrou hang af van die mate waartoe die partye hulleself blootstel aan gedeelde waardes en doelwitte. Gedeelde waardes maak ooreenstemming aangaande gemeenskaplike doelwitte makliker (Grunig & Hon, 1999:19).

Integriteit: Integriteit verteenwoordig die onderneming se eerlike, gelyke en regverdige handeling met hulle belangegroepe. Die onderneming is egter besorgd oor sy belangegroepe en die handelinge van die onderneming word deur 'n stel beginsels gelei (Hon & Grunig, 1999). Integriteit is die betrokke party se pligsbesef met betrekking tot regverdigheid en of die party se gedrag konsekwent is met dit wat gesê en/of gedoen gaan word. Hierdie dimensie van vertroue kan gekoppel word aan intimiteit, openlikheid en die neem van risiko's (Mayer *et al.*, 1995).

Betroubaarheid: Betroubaarheid verwys na die konsekwentheid van die verbale stellings en die gedrag van die onderneming. Dit het tot gevolg dat die werknemers die onderneming as betroubaar sien en dus vertrou hulle die onderneming (Kotler & Keller, 2006:69; Hon & Grunig, 1999).

Volgens Rempel, Holmes, en Zenna (1985:96) veroorsaak inkonsekwentheid in kommunikasie en gedrag 'n afname in vertroue. Soos verhoudings ontwikkel is daar 'n gelydelike verskuiwing van fokus vanaf die assessering van spesifieke gedrag na die assessering van die betrokke party se karaktereienskappe en kwaliteite. Vertroue word in 'n persoon geplaas en nie in 'n aksie of handeling nie. Volgens McAllister (1995) is daar 'n emosionele band van vertroue wat verwys na geloof en betroubaarheid.

Bevoegdheid: Bevoegdheid verwys na die mate waartoe die onderneming of die partye betrokke in die verhouding oor die vermoëns beskik om te doen wat hulle sê hulle gaan doen (Hon & Grunig, 1999). Hierdie dimensie van vertroue is in die besonder belangrik in onderneming-belangegroepverhoudings omdat dit die betrokke party die versekering gee dat die ander party die werk sal kan doen of oor die nodige bestuursvaardighede beskik om die taak suksesvol deur te voer (Mishra, 1996).

3.6.2 Wedersydse beheer

Wedersydse beheer verwys na die vlak van mag wat een party in die verhouding oor 'n ander party het en reflekteer die onvermydelike aard van magswanbalans tussen die besigheid en die belangegroepe. Die verspreiding van mag in verhoudings kan altyd onderhandelbaar wees en die beheer hoef nie noodwendig gelykop verdeel te word ten einde stabiliteit te verseker nie. Solank die ongelykheid deur al die partye in die verhouding aanvaar word, behoort die verhouding gunstige resultate te lewer (Holtzhausen & Fourie, 2011:167; Hon & Grunig, 1999:3).

Indien daar 'n geneigdheid by 'n party is om beheer te neem oor die ander party, sal dit ontaard in 'n afname in kommunikasie en vertroue van die verhouding. Die ideaal is vir beide partye om 'n mate van beheer te hê oor die ander party. Op so 'n wyse is die mag verdeel en het beide partye mekaar nodig (Grunig & Huang, 2000).

3.6.3 Toewyding

Toewyding is die mate waartoe die betrokke partye glo die verhouding is die moeite en energie werd om te onderhou en te bevorder. Toewyding kan verder gesien word as die grondslag van 'n verhouding en in uitruilverhoudings identifiseer belangegroepe toewyding as die sleutel tot die bereiking van waardevolle resultate. Hoë vlakke van toewyding word geassosieer met suksesvolle verhoudings omdat die betrokke partye in die verhouding toegewyd is en hulle korttermyn probleme oorskadu word deur die bereiking van doelwitte oor die langtermyn. Toewyding aan 'n verhouding ontaard in 'n begeerte om 'n stabiele verhouding te ontwikkel, 'n wilsrag om die verhouding te onderhou, en lojaliteit teenoor die ander partye in die verhouding (Cai & Wheale, 2004:513; Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999:3).

Toewyding verwys ook na die situasie waar een of albei partye in 'n verhouding hulle aandag op die voortbestaan van die verhouding plaas. Om toewyding te bewerkstelling moet die onderneming se strategie belangegroep-gesentreerd wees, 'n langtermyn uitkyk hê, en gebaseer wees op gemeenskaplike verhoudingsvoordele (Holtzhausen & Fourie, 2011:167).

Volgens Hosmer (1994:195) het toewyding tot gevolg dat die betrokke partye 'n wil ontwikkel om by te dra en op te tree met meer energie, entoesiasme en kreatiwiteit tot voordeel van die onderneming. Die kern van die argument is dat so lank die belangegroepe kan saamstem dat die besluit wat geneem is die regte een is, dit regverdig was, en dat die betrokke besluit al die belangegroepe se belange in ag geneem het, sal die gedeelde waardes verseker dat die vertroue en toewyding tussen die belangegroepe toeneem (Cai & Wheale, 2004:513).

3.6.4 Verhoudingbevrediging

Verhoudingbevrediging verwys na positiewe verwagtings of gevoelens teenoor 'n gegewe situasie of verhouding. Verhoudingbevrediging kan ervaar word wanneer een party glo die ander party is positief en probeer om die verhouding te onderhou en/of te bevorder. Dit word gesien as belangegroepe wat gelukkig is met die onderneming, beide partye wat voordele uit die verhouding geniet en 'n verhouding waar die voordele die kostes oorskadu. Verhoudingbevrediging neem toe wanneer belonings ontvang word en neem af wanneer koste wat aan die verhouding gekoppel word, toeneem (Holtzhausen & Fourie, 2011:167; Jo, Hon & Brunner, 2004:17; Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999:10).

Die laaste gedeelte van die hoofstuk ondersoek die verhoudingskultiveringstrategieë wat belangrik is vir die onderhouding van die verhoudings tussen die onderneming en die betrokke belangegroepe. Langtermynverhoudings met werknemers is baie voordelig in korporatiewe instellings en die volgende gedeelte van die hoofstuk gee aan Senwes meer inligting oor hoe om langtermynverhoudings volhoubaar en strategies te bestuur.

3.7 Verhoudingskultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings

Navorsing oor interpersoonlike verhoudings en konflikthantering stel sekere strategieë vir ondernemings voor wat gebruik kan word om die verhouding met die betrokke strategiese belangegroep te onderhou. Hierdie strategieë staan bekend as verhoudingskultiveringstrategieë en word in die konteks van onderneming-belangegroepverhoudings ook toegepas (Hon & Grunig, 1999:15).

Stafford en Canary (1991) het eers ses beginsels geïdentifiseer as strategieë vir gesonde, suksesvolle verhoudings. Hierdie strategieë sluit toegang, versekering, netwerking, openlikheid, positiwiteit en gedeelde take in. Daarna het Stafford en Canary (1991) vyf strategieë vir die onderhouding van verhoudings geïdentifiseer, naamlik positiwiteit, openlikheid, versekering, sosiale netwerkvorming en gedeelde take (Waters *et al.*, 2011:91).

Hon en Grunig (1999:14) het ook strategieë vir die onderhouding van verhoudings in skakelwerk ontwikkel. Dit sluit nege aspekte in, naamlik toegang, positiwiteit, openlikheid, versekering, netwerkvorming, gedeelde take, integrasie, distribusie en gemengde motiewe. Sommige van die gemengde motiewe strategieë is asimmetries omdat dit die belange van die onderneming bo die van die belangegroepe of *vice versa* kies. Hierdie strategieë sluit in oorreding, vermyding, akkommodering, kompromie, samewerking, onkondisionele konstruktiwiteit, wen-

wen of geen onderhandeling, wederkerigheid, verslagdoening, verantwoordelikheid en die koester van verhoudings.

Grunig (2002:5) het dié strategieë hernoem na kultiveringstrategieë en gedefinieer as kommunikasiemetodes wat mense in kommunikasiebestuur kan gebruik om nuwe verhoudings met belangegroepe te ontwikkel en te gebruik om krisisse en kwessies in verhoudings te help hanteer. Verhoudingkultiveringstrategieë verskaf idees en doelwitte om kommunikasieprogramme te beplan. Hierdie strategieë kan ook alternatiewelik dien as prosesdoelwitte wat gebruik kan word om skakelwerkprogramme te evalueer voor spesifieke verhoudingsuitkomste ontwikkel. Skakelwerkpersoneel kan hierdie prosesdoelwitte meet en waardevolle korttermyn inligting terugkry rakende hulle kommunikasieprogramme en of dit die regte en verlangde langtermyn effekte sal oplewer.

Omdat verhoudings verskil word daar van beide simmetriese sowel as asimmetriese strategieë gebruik gemaak. Simmetriese strategieë sluit toegang, versekering, netwerkvorming, openlikheid, positiwiteit, meedeling van take en integrasie (wen-wen, onkondisionele konstruktieweit en samewerking) in. Asimmetriese verhoudingkultiveringstrategieë sluit distribusie en van die gemengde motiewe strategieë (vermyding, akkommodering, kompromie en oorreding) in (Ni, 2006:25).

Vir die doeleindes van die studie is die nege verhoudingkultiveringstrategieë wat deur Hon en Grunig (1999) uitgelig is vir die onderhouding van sterk, gesonde en suksesvolle verhoudings gebruik, naamlik toegang, versekering, netwerkvorming, openlikheid, positiwiteit, meedeling van take, integrasie, distribusie en gemengde motiewe (Waters *et al.*, 2011:90; Hon & Grunig, 1999:16).

Hon en Grunig (1999) se verhoudingkultiveringstrategieë sluit aan by die res van die studie omdat hulle gestandaardiseerde vraelys in die studie gebruik is. In hulle studie '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*' is grondige navorsing gedoen oor watter van hierdie strategieë die belangrikste is en grootste impak het op die bestuur en onderhouding van die verhouding. Figuur 3.2 is 'n visuele voorstelling van die verhoudingkultiveringstrategieë, soos geïdentifiseer deur Hon en Grunig (1999).

Figuur 3.2: Verhoudingkultiveringstrategieë



Senwes kan hierdie strategieë gebruik om die verhoudings wat die onderneming met strategiese belangegroepe het, beter te bestuur en te onderhou.

3.7.1 Toegang

Ondernemings moet aan belangegroepe toegang gee tot die besluitnemingsprosesse van die onderneming en lede van die belangegroepe moet toegang aan skakelkundiges gee. Leiers in die onderneming moet in staat wees om met sleutelgehoere te kommunikeer wanneer besluite gemaak word wat 'n impak op daardie mense het. Vir beide partye is toegang tot mekaar krities belangrik as dit kom by die onderhouding van gesonde dialoog (Hon & Grunig, 1999:14). Dit is nodig vir die besigheid om 'n persoonlike verhouding met die individue in belangegroepe te hê en nie net op 'n afstand met hulle te kommunikeer nie (Waters *et al.*, 2011:92).

3.7.2 Versekering

Die betrokke partye in 'n verhouding moet mekaar die nodige verbale en geskrewe versekering gee dat elkeen help om die verhouding te bevorder. Versekering tussen 'n onderneming en die belangegroepe ontstaan wanneer elke party in die verhouding die ander probeer gerusstel en die nodige versekering gee dat hulle belange legitiem is en dat hulle toegewyd is teenoor die onderhouding van die verhouding opsigself (Waters *et al.*, 2011:92; Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Hon & Grunig, 1999:14).

3.7.3 Netwerkvorming

Dit behels die bou van netwerke wat voordelig is vir die onderneming en sy belangegroepe. Netwerke met dieselfde mense waarmee die belangegroepe netwerke bou, kan wedersyds voordelige verhoudings insluit en kan gesien word as 'n strategiese deel van verhoudingsbou (Hon & Grunig, 1999:14). Waters en Lord (2009) stel dat wanneer 'n onderneming op die uitkyk is vir vennote wat om-en-by dieselfde visie het, posisioneer dit die onderneming beter ten opsigte van die bereiking van hulle eie doelwitte (Waters *et al.*, 2011:92).

3.7.4 Openlikheid

Wanneer openlikheid gemonitor word, kan dit as 'n effektiewe aanduider gesien word vir die kwaliteit van die verhouding omdat dit direkte bespreking aangaande die verhouding insluit. Openlikheid sluit die volle bespreking van gedagtes, gevoelens en gedrag van alle lede in die verhouding in (Waters *et al.*, 2011:92; Hon & Grunig, 1999:14).

3.7.5 Positiwiteit

Hierdie konsep word gesien as gedrag wat help om interaksie tussen die onderneming en sy belangegroepe meer opwindend te maak. Hon en Grunig (1999:14) definieer dit as enige iets wat die onderneming of die belangegroepe doen om die verhouding meer interessant te maak vir die partye betrokke (Waters *et al.*, 2011:92).

3.7.6 Meedeling van take

Hierdie verhoudingkultiveringstrategie sluit beide kante van die verhouding in en handel oor die gemeenskaplike oplossing van gesamentlike en aparte probleme. Die onderneming en individue deel verantwoordelikhede en werk saam om besluite te neem wat beide partye bevoordeel. Hierdie strategie kan as 'n sterk rolspeler gesien word wat individue, die verspreiding, en die balans van mag in die verhouding evalueer. Dit kan ook vasstel

watter mate van wilskrag elke party aan die sukses van die verhouding koppel (Waters *et al.*, 2011:92; Hon & Grunig, 1999:15).

3.7.7 Integrasie

Hierdie benadering is simmetries omdat al die partye in die verhouding voordeel trek uit die gedeelde en komplimentêre belange en die samewerking in probleemoplossing deur oop besprekings en gemeenskaplike besluitnemings. Die doel is hier om 'n wen-wen oplossing te kry wat die integriteit van die langtermynverhouding tussen die onderneming en sy belangegroepe ondersteun. In die strategie is daar 'n uitkomst en hoewel die partye betrokke se behoeftes ietwat van mekaar kan verskil, werk hulle steeds saam na die verlangde uitkomst (Hon & Grunig, 1999:16).

3.7.8 Distribusie

Hierdie strategie is asimmetries van aard omdat een party voordeel uit die verhouding trek ten koste van die ander partye. Dit gebeur wanneer daar 'n wen-verloor perspektief intree waar een party sy winste maksimaliseer en verliese minimaliseer. Taktieke wat hier geïmplementeer kan word is dominasie, argumentasie, om aan te dring op 'n posisie, of om van woede gebruik te maak. Ander dwangstrategieë is vyandige ondervraging, eise, dreigemente, vermoedelike toeskrywings en die uitskeiding van partye. Distribusiestrategieë dwing die een party se posisie op die ander af sonder dat daar veel besorgdheid is oor die posisie van hierdie ander partye (Hon & Grunig, 1999:16).

3.7.9 Gemengde motiewe

Hierdie strategieë hou in die besonder verband met skakelwerk omdat hulle beide partye in die verhouding se belange in ag neem en dit balanseer. Daar is van die gemengde motiewe strategieë wat asimmetries is omdat dit die onderneming se belange bo die van die belangegroepe stel of *vice versa*, wat veroorsaak dat dié strategie nie so effektief sal wees in die ontwikkeling en onderhouding van langtermynverhoudings nie (Hon & Grunig, 1999:16). Die asimmetriese strategieë is as volg:

Oorreding (die onderneming probeer die belangegroepe oortuig om hulle posisie te aanvaar); vermyding (die onderneming vermy die konflik fisies of psigologies); akkommodering (die onderneming gee gedeeltelik toe en verlaag hulle aspirasies); kompromie (die onderneming gee toe en bevredig in 'n mate die belangegroep se behoeftes, hoewel beide partye nie heeltemal tevrede met die uitkomst is nie, maar dit aanvaar); samewerking (beide partye werk saam om 'n wedersydse voordelige verhouding te vestig); onkondisionele konstruktiviteit (die

onderneming doen wat ook al hulle dink is die beste vir die verhouding, al moet hulle daaronder lei) (Hon & Grunig, 1999:16).

Die simmetriese strategieë is soos volg: Wen-wen of geen onderhandeling (wanneer die partye nie tot 'n ooreenkoms kan kom nie, dan is daar geen ooreenkoms nie). Hierdie strategie is simmetries omdat dit die moontlikheid skep dat hulle op 'n latere stadium met 'n werkbare oplossing vorendag sal kom); wederkerigheid (die onderneming beeld sy dankbaarheid uit vir ondersteunende oortuigings en gedrag); verslagdoening (die onderneming voldoen aan wetlike en etiese vereistes van aanspreeklikheid); verantwoordelikheid (die onderneming tree in 'n sosiale verantwoordelike manier op teenoor diegene wat hulle ondersteun het); en die koester van verhoudings (die onderneming aanvaar die belangrikheid van ondersteunende belangegroepe en hou hulle sentraal tot die onderneming se werksverrigting) (Hon & Grunig, 1999:17).

3.8 Gevolgtrekking

Die hoofstuk kontekstualiseer werknemerverhoudings binne verhoudingsbestuur, verhoudingsbestuur binne belangegroepbestuur, belangegroepbestuur binne die uitnemendheidsteorie, die uitnemendheidsteorie binne skakelwerk en uiteindelik skakelwerk as deel van strategiese bestuur. Hierdie voorafgaande uiteensetting weerspieël die gespesialiseerdheid van die onderwerp in die hoofstuk.

As bestuur strategiese skakelwerk wil toepas op die beste manier moontlik is dit belangrik dat hulle bewus is van wat belangegroepbestuur behels. Hierdie literatuur lei tot die vorming van die vierde¹ spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 4:

Die belangegroepsteorie is ontwikkel vanuit belangegroepbestuur om bestuur 'n raamwerk te gee wat hulle kan gebruik om die verhoudings wat die besigheid met belangegroepe het, beter te bestuur. Gelyktydige aandag moet aan die legitieme belange van die verskillende belangegroepe gegee word, sonder om sekere belange ten koste van ander prys te gee. Hierdie balans tussen die verskillende verhoudings met belangegroepe moet gehandhaaf word terwyl die besigheid daarop fokus om sy eie doelwitte te bereik (Sciarelli & Tani, 2013:175;

¹ Spesifieke rigtinggewende argumente 1 tot 3 kom in Hoofstuk 2 voor. Hoofstuk 3 gaan dus voort met die nummering van die spesifieke rigtinggewende argumente. Spesifieke rigtinggewende argumente 4 tot 8 verskyn in Hoofstuk 3.

Freeman, 2010:27; Freeman *et al.*, 2010:61; Rawlins, 2006; Ledingham, 2003:190; Post *et al.*, 2002; Freeman, 1984).

Om belangegroep optimaal te kan bestuur is dit nodig dat bestuurders weet hoe om die verhoudings wat daar tussen die onderneming en belangegroep vorm, reg te bestuur. Hierdie literatuur lei tot die vorming van die vyfde spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 5:

Die verhoudingsbestuurteorie dien as raamwerk vir die meet van verhoudings tussen die onderneming en sy belangegroep. Die eerste stap in die bevordering van positiewe eksterne verhoudings is die vestiging van goeie interne belangegroepverhoudings. Werknemerverhoudings is een van die belangrikste verhoudings in 'n onderneming en word gemeet deur te kyk na (1) die tipe verhouding, (2) die verhoudinguitkomstes en (3) die verskillende verhoudingskultiveringstrategieë. Laasgenoemde word gebruik om die verhouding tussen die werknemer en die onderneming te bou en te onderhou (Ni, 2007:54; Hon & Grunig, 1999; Cutlip, Center & Broom, 1985)

Om werknemerverhoudings goed te kan bestuur is dit opsigself belangrik om te weet watter tipe verhouding daar tussen die werknemers en die onderneming bestaan, literatuur wat die sesde spesifieke rigtinggewende argument vorm:

Spesifieke rigtinggewende argument 6:

Daar is verskeie onderneming-belangegroep verhoudings, hoewel uitruil- en gemeenskaplike verhoudings die verhoudings die beste kategoriseer. Uitruilverhoudings word gedefinieer na aanleiding van die gemeenskaplikheid van belange waar voordele verskaf word en dit dan in die dieselfde kwantiteit/kwaliteit terug verwag word. In gemeenskaplike verhoudings is beide partye besorg is oor mekaar se welstand en is hulle bereid om voordele te verskaf, al mag dit wees dat 'n party niks in ruil vir sy weldade ontvang nie. Uitruilverhoudings dien 'n baie spesifieke doel omdat baie werknemers by 'n onderneming werk om 'n salaris te ontvang en daar nie 'n behoefte vir 'n persoonlike verhouding is nie. Ondernemings moet egter daarna streef om gemeenskaplike verhoudings met hulle strategiese belangegroep te bou (Hung, 2005:396; Goffee & Jones 2000:143; Grunig, 2000:1; Grunig & Hon, 1999:20).

Sodra die tipe verhouding vasgestel is kan bestuur die kwaliteit van die verhouding toets deur verskillende verhoudingsuitkomstes te meet. Die verskillende verhoudingsuitkomstes wat vir die doeleindes van die studie belangrik is, vorm die sewende spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 7:

Met kommunikasie in die kern van die ontwikkeling en bevordering van volhoubare langtermynverhoudings met sleutel belangegroepe van die onderneming, is dit belangrik om die verhouding te meet. Vier spesifieke verhoudingsuitkomstes naamlik (1) vertroue, (2) wedersydse beheer, (3) toewyding, en (4) verhoudingsbevrediging word gebruik om die kwaliteit van dié verhoudings te bepaal (Grunig & Huang, 2000:42; Hon & Grunig, 1999; Huang, 1997).

Laastens is dit vir bestuurders belangrik om te weet hoe om die verhoudings met die werknemers in stand te hou en verder uit te bou. Verskillende verhoudingskultiveringstrategieë is ondersoek en die wat vir die doeleindes van die studie belangrik is vorm die agste spesifieke rigtinggewende argument:

Spesifieke rigtinggewende argument 8:

Verhoudingskultiveringstrategieë is strategieë wat ontwikkel is vir die onderhouding van verhoudings met belangegroepe. Dit kan ook beskryf word as kommunikasiemetodes wat besighede gebruik om nuwe verhoudings met belangegroepe te ontwikkel en krisisse en kwessies in verhoudings te hanteer. Daar word dus nege verhoudingskultiveringstrategieë geïdentifiseer, naamlik toegang, positiwiteit, openlikheid, versekering, netwerkvorming, gedeelde take, integrasie, distribusie en gemeenskaplike motiewe (Waters *et al.*, 2011:90; Ni, 2006:25; Grunig, 2002:5; Hon & Grunig, 1999:14).

Met die aard van korporatiewe handelsmerk volgens die literatuur, in Hoofstuk 2 en die aard van werknemerverhoudings volgens die literatuur in Hoofstuk 3 bespreek, is die teoretiese grondslag van die studie gelê. Om uiteindelik vas te stel wat die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor is, fokus Hoofstuk 4 op die navorsingsbenadering van die studie en bespreek die verskillende navorsing- en datavasleggingmetodes wat tydens die studie gebruik word. Beide kwalitatiewe- en kwantitatiewe navorsingsbenaderings word in die studie gebruik.

Hoofstuk 4: Metodes waarop die navorsing gedoen is

4.1 Inleiding

Die twee voorafgaande hoofstukke bespreek die teoretiese grondslae van die studie en plaas korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings in perspektief na aanleiding van die beskikbare literatuur. Hoofstuk 4 bespreek die metodologiese konteks en beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing wat in die studie gebruik is. Tydens die bespreking van die kwalitatiewe navorsingsbenaderings bespreek die hoofstuk ook die semi-gestruktureerde onderhoude.

Die afdeling wat handel oor kwantitatiewe navorsing bespreek die streekproefmetode en vraelysontwerp wat gebruik is in die studie. Daarna fokus die hoofstuk op die loodstudie, gevolg deur die data-insamelingsmetodes. Die hoofstuk bespreek ook die responskoers van die navorsing, datavasleggings en analyses wat gebruik is. Hieronder word frekwensietabelle, faktoranalises, Cronbach Alpha koëffisiënte, korrelasiekoëffisiënte, T-toetse en ANOVA's bespreek. Die hoofstuk kyk laastens na die uitdagings van die navorsing, die geldigheid, betroubaarheid en etiek van die studie.

Die hoofstuk skop af met 'n beskrywing van die navorsingsbenadering en metodes waarvan daar in Hoofstuk 1 melding gemaak is.

4.2 Metodologiese konteks vir hierdie studie

Gelo *et al.* (2008:272) definieer 'n navorsingsbenadering as die plan van aksie of struktuur wat die filosofiese fondasies en die metodologiese aannames van die navorsingsbenadering met die navorsingsmetodes verbind om uiteindelik geloofwaardige, verantwoordelike en legitieme antwoorde te lewer. Die navorsingsbenadering en navorsingsontwerp is direk gekoppel aan die probleemstelling en die doelwitte van die navorsing (Akbar & Stark, 2003:42.) Navorsers kan van verskillende maniere gebruik maak om data in te samel. Die vernaamste navorsingsbenaderings is hetsy 'n kwalitatiewe of kwantitatiewe benadering, of 'n kombinasie van die twee.

In hierdie studie word is van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsbenaderings gebruik gemaak. 'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is gebruik in die vorm van semi-gestruktureerde onderhoude met dié bestuurslede van Senwes wat verantwoordelik is vir die korporatiewe handelsmerk en wat Senwes se verhoudingsbestuur behartig. Vrae rakende die verskillende konstrakte (soos geïdentifiseer vanuit die literatuurstudie) is aan die bestuurders gevra om die onderneming se uitgangspunt daaromtrent vas te stel. 'n Kwantitatiewe navorsingsbenadering is gebruik waar vraelyste aan die personeel van Senwes Hoofkantoor gestuur is om hulle persepsies ten opsigte van die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings te toets.

Die toegang wat die navorser het tot die onderneming speel 'n groot rol in die keuse van navorsingsmetodes. In die geval van hierdie studie, is die navorser werksaam by die onderneming, wat onderhoudvoering en die monitering van die empiriese navorsing vergemaklik. 'n Goeie verhouding is voor die navorsingsperiode reeds met Senwes gevestig en die nodige toestemming om onderhoude met die bestuurders van die Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling te doen en om die werknemers wat werksaam is by Senwes Hoofkantoor te gebruik in die empiriese gedeelte van die studie, is vooraf verkry (Gelo *et al.*, 2008:272; Gunter & Bruhn, 2002:210).

Hierdie navorsingsbenaderings is ideaal om die verwantskap tussen die verskillende konstrakte wat uit die literatuur geïdentifiseer is (sien hoofstukke 2 en 3) te meet en dit te vergelyk met die bestuur van Senwes se uitgangspunt aangaande hulle korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings.

Die konstrakte waarop die navorsing gebaseer is, is afgelei uit die spesifieke rigtinggewende argumente. Hierdie argumente fokus op verskillende onderwerpe uit die twee teoretiese grondslae: korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings. Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat sommige vrae meer as een konstrak tegelykertyd toets.

Die volgende tabel dien as 'n opsomming van die kwalitatiewe navorsing rakende korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings wat tydens die studie gedoen is. Die ooreenstemmende spesifieke navorsingsvraag is in die eerste kolom gelys. Daarna is die teoretiese stelling wat vanuit die literatuur geformuleer is gelys. Die teoretiese konsep wat van toepassing is volg in die middelste kolom en daarmee saam sit die tabel die verskillende konstrakte wat deur die onderhoudskedule (sien Bylaag A) gemeet is teenoor die meegaande vrae wat die konstrak meet, uiteen.

**Tabel 4.1: Oorhoofse navorsingsraamwerk:
Kwalitatiewe navorsingsmetode**

Navorsings- vraag	Teoretiese Stellings	Teoretiese Konsep	Konstruk Gemeet	Navorsingsmetode Semi-gestruktureerde onderhoude
<u>Spesifieke navorsings- vraag 3:</u> Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemer- verhoudings?	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 1</u>	Komponente van 'n korporatiewe handelsmerk	Korporatiewe handelsmerke	3 - 12
			Strategie (missie, visie en korporatiewe waardes)	4
			Korporatiewe handelsmerkbelofte	5
			Visuele korporatiewe identiteit	6, 12
			Korporatiewe handelsmerkposisio- nering	8
			Korporatiewe handelsmerkstruktuur	7
			Werknemers	9, 12
			Korporatiewe kultuur	10
			Korporatiewe kommunikasie	3, 13
			Korporatiewe persoonlikheid	11

**Tabel 4.1: Oorhoofse navorsingsraamwerk:
Kwalitatiewe navorsingsmetode (vervolg)**

Navorsings- vraag	Teoretiese Stellings	Teoretiese Konsep	Konstruk Gemeet	Navorsingsmetode Semi-gestruktureerde onderhoude
<u>Spesifieke navorsings- vraag 3:</u> Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemer- verhoudings?	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 2</u>	Komponente van korporatiewe handelsmerk- bestuur	Bestuur en bemagtiging van werknemers	11
			Langtermyn- verhoudings met belangegroepe	9
			Belyning van die strategiese visie, korporatiewe beeld en korporatiewe kultuur	12
			Topbestuur se betrokkenheid	15

Die oorhoofse navorsingsraamwerk van die kwalitatiewe navorsing vervolg met die uiteensetting van die werknemerverhouding-gedeelte op die volgende bladsy.

**Tabel 4.1: Oorhoofse Navorsingsraamwerk:
Kwalitatiewe navorsingsmetode (vervolg)**

Navorsings- vraag	Teoretiese Stellings	Teoretiese Konsep	Konstruk Gemeet	Navorsingsmetode Semi-gestruktureerde onderhoude
<u>Spesifieke navorsings- vraag 3:</u> Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemer- verhoudings?	<u>Sien spesifieke rigtinggewende argument 6</u>	Tipe Verhouding	Werknemerverhouding	14 -27
			Uitruilverhoudings	14, 15, 16
			Gemeenskaplike verhoudings	14, 15, 16
	<u>Sien spesifieke rigtinggewende argument 7</u>	Verhouding- uitkomstes	Vertroue	17
			Wedersydse beheer	19
			Toewyding	18
			Verhoudings- bevrediging	20
	<u>Sien spesifieke rigtinggewende argument 8</u>	Verhouding kultiveringstrate- gieë	Toegang	21
			Versekering	26
			Netwerkvorming	25
			Openlikheid	21

			Positiwiteit	22
			Meedeling van take	24
			Integrasie	23
			Distribusie	23
			Gemengde motiewe	27

Die volgende tabel dien as 'n opsomming van die kwantitatiewe navorsing rakende korporatiewe handelsmerke wat tydens die studie gedoen is. Die ooreenstemmende spesifieke navorsingsvraag is in die eerste kolom gelys. Daarna is die teoretiese stelling wat vanuit die literatuur geformuleer is, gelys. Die teoretiese konsep wat van toepassing is volg in die middelste kolom en daarna sit die tabel die verskillende konstrukte wat in Afdeling B van die vraelys (sien Bylaag B) gemeet word teenoor die meegaande nommers van die vrae wat die konstruk meet, uiteen.

**Tabel 4.2: Oorhoofse navorsingsraamwerk:
Kwantitatiewe navorsingsmetode**

Navorsings- vraag	Teoretiese Stellings	Teoretiese Konsep	Konstruk Gemeet	Navorsingsmetode Vraelys
<u>Spesifieke navorsings-vraag 4:</u> Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk?	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 1</u>	Korporatiewe handelsmerk	Korporatiewe handelsmerke	9, 20, 24, 27, 29, 40
		Komponente van 'n korporatiewe handelsmerk	Strategie (missie, visie en korporatiewe waardes)	10, 11, 34, 39
			Korporatiewe handelsmerkbefoel	24, 25, 30
			Visuele korporatiewe identiteit	9, 18, 33, 38
			Korporatiewe handelsmerk-posisionering	12, 24, 26, 28
			Korporatiewe handelsmerk-struktuur	14, 15, 32
			Werknemers	10, 20, 22, 29, 30, 31, 34, 35, 37
			Korporatiewe kultuur	13, 15, 16, 35, 37, 38
			Korporatiewe kommunikasie	19, 22, 23, 31
			Korporatiewe persoonlikheid	17, 21, 36

Die volgende tabel dien as 'n opsomming van die kwantitatiewe navorsing rakende werknemerverhoudings wat tydens die studie gedoen is. Die ooreenstemmende spesifieke navorsingsvraag is in die eerste kolom gelys. Daarna word die teoretiese stelling wat vanuit die literatuur geformuleer is, gelys. Die teoretiese konsep wat van toepassing is volg in die middelste kolom en daarna sit die tabel die verskillende konstrunkte wat in Afdeling C van die vraelys (sien Bylaag B) gemeet word teenoor die meegaande nommers van die vrae wat die konstruk meet, uiteen.

**Tabel 4.3: Oorhoofse navorsingsraamwerk:
Kwantitatiewe navorsingsmetode**

Navorsingsvraag	Teoretiese Stellings	Teoretiese Konsep	Konstruk Gemeet	Navorsingsmetode Vraelys
<u>Spesifieke navorsingsvraag 5</u> Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die besigheid se werknemer-verhoudings?	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 6</u>	Tipe verhouding	Uitruilverhoudings	41, 42, 43, 44, 45
			Gemeenskaplike verhoudings	46, 47, 48, 49
	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 7</u>	Verhoudings-uitkomstes	Vertroue	50, 51, 52, 53, 54, 55
			Wedersydse beheer	56, 57, 58, 59, 60
			Toewyding	61, 62, 63, 64, 65
			Verhouding-bevrediging	66, 67, 68, 69, 70
	<u>Spesifieke rigtinggewende argument 8</u>	Verhouding-kultiveringsstrategieë	Toegang	71,80, 85
			Versekering	72, 82
			Netwerkvorming	73

			Openlikheid	74, 81
			Positiwiteit	75, 83
			Meedeling van take	76, 84
			Integrasie	77, 83
			Distribusie	78
			Gemengde motiewe	79

Die studie oor korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings in die konteks van Senwes het dus van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsbenaderings gebruik gemaak, wat meebring dat die studie ondersoekend, verbandhoudend en omskrywend van aard is (Damon & Holloway, 2002:169 & 171). Die volgende gedeelte van die hoofstuk fokus op kwalitatiewe navorsing en bespreek die kwalitatiewe navorsingsmetode wat in die studie gebruik is.

4.3 Kwalitatiewe navorsingsmetode

Kwalitatiewe navorsing is interpretatiewe, kritiese en konstruktiewe navorsing wat fokus op karaktereienskappe, kwaliteite, menings en opinies. Dit is moeilik om numeriese waardes aan die navorsing te koppel en die data wat ingewin word, is subjektief van aard. Kwalitatiewe navorsing vind normaalweg op 'n kleiner skaal as kwantitatiewe navorsing plaas weens die omvattende hoeveelheid inligting wat daaruit ontgin word (Babbie & Mouton, 2009:273).

Die hoofdoel van die tipe navorsingsmetode is om die respondent se verwysingsraamwerk en uitgangspunt te verstaan. Om te verstaan hoe 'n respondent redeneer is ongelooflik kompleks en verg noukeurige aandag aan die respondent se verbale en nie-verbale kommunikasie (Du Plooy, 2009:196).

Kwalitatiewe navorsing probeer altyd om menslike gedrag vanuit die binnekring te analiseer en het ten doel om situasies te beskryf/omskryf en te verstaan eerder as om dit te verduidelik en voorspellings rakende die menslike gedrag te maak. Die redeneringspartoon tydens die navorsingsbenadering is normaalweg induktief. Byvoorbeeld: tydens onderhoude word die vrae gebaseer op sekere aannames waarvan die uiteinde beskrywings, opsommings en interpretasies van die antwoorde ontvang, is (Babbie & Mouton, 2009:53; Du Plooy, 2009:88).

Die tipe navorsingsbenadering lê sterk klem op observasie- en analisemetodes wat so na as moontlik aan die onderwerp geskied. Die navorser probeer tydens die navorsingsbenadering om homself/haarself in die skoene van diegene wie nagevors word plaas om hulle optredes, aksies, motiverings, besluite, gedrag, rituele ens. beter te verstaan. Hierdie binnekring-perspektief is ontsettend belangrik wanneer daar groot verskille tussen die navorser en die nagevorsde persone is. Uiteindelik is die navorsingsbenadering toegespits daarop op areas waaroor daar nog nie veel navorsing gedoen is nie te ondersoek en gedrag, temas, neigings, houdings, behoeftes, en verhoudings wat van toepassing op die nagevorsde is, te beskryf (Babbie & Mouton, 2009:271; Du Plooy, 2009:88). Tydens hierdie studie is daar van 'n kwalitatiewe navorsingsmetode in die vorm van semi-gestruktureerde onderhoude gebruik gemaak om die bestuur se benadering tot Senwes se korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings vas te stel.

4.3.1 Semi-gestruktureerde onderhoude

'n Onderhoud is die proses waar 'n navorser vrae aan 'n respondent rig om inligting oor 'n spesifieke onderwerp in te samel. Dit is 'n tweerigting gesprek waar die navorser kennis moet dra van die fokusarea van die navorsing (Babbie & Mouton, 2009:249).

Tydens semi-gestruktureerde onderhoude maak die navorser gebruik van 'n onderhoudskedule wat uit 'n aantal standaard vrae/onderwerpe bestaan. Die voordeel van die tipe onderhoud is dat die navorser kan afwyk van die onderhoudskedule met opvolgvrae of vrae wat gebaseer is op die antwoord van die respondent. Hierdie strategie kom handig te pas wanneer die antwoord wat gegee is, vaag of onduidelik is. Nog 'n voordeel van semi-gestruktureerde onderhoude is dat die navorser die onderhoud kan stuur in 'n nuwe rigting waar moontlike ander probleme of aspekte wat nie aanvanklik geantisipeer was nie, na vore kan kom. Die navorser is tydens die metode betrokke en interaksie vind plaas tussen hom/haar en die respondent (Babbie & Mouton, 2009:290; Du Plooy, 2009:198).

4.3.2 Onderhoudskedule

Die onderhoudskedule wat tydens hierdie onderhoude gebruik is (sien bylaag A) fokus op die volgende aspekte:

- Demografiese aspekte
- Korporatiewe handelsmerke
 - Korporatiewe handelsmerkbestuur
- Werknemerverhoudings
 - Tipe verhoudings
 - Verhoudinguitkomstes
 - Verhoudingkultiveringstrategieë

’n Doelbewuste gerieflikheidsteekproef is vir die doeleindes van die studie gebruik waar die respondente wat spesifiek met die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings werk, gekies is. Die onderhoudsvrae is generies en is aan die vier bestuurders van Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie te Senwes Hoofkantoor gerig. Elkeen van die bestuurders is verantwoordelik vir ’n spesifieke area van die korporatiewe handelsmerk of werknemerverhoudings. Onderhoude is deur die loop van Augustus 2015 uitgevoer. Die onderhoudskedule is in die bylae vervat. Die volgende gedeelte van die studie bespreek die kwantitatiewe navorsingsmetodes wat in die studie gebruik is.

4.4 Kwantitatiewe navorsingsmetode

Hierdie gedeelte bestudeer eerstens die steekproeftrekkingsmetode, waarna dit die vraelysontwerp bespreek. Die vraelysinhoud bestaan uit die uitleg, die inhoud, die organisasie en aard van die vraelys, en die prosedure. Verder bespreek die gedeelte die loodsstudie en die data-insamelingsmetode. Die laasgenoemde gedeelte brei verder uit om die rekenaar-geadministreerde opnames te bestudeer.

Hierdie navorsing is gelei deur die konstrakte wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is en toets personeel se persepsies daaromtrent. Omdat daar met ’n groot aantal respondente gewerk is, was ’n kwantitatiewe navorsingsbenadering meer geskik vir hierdie gedeelte van die studie. Die numeriese data wat ingesamel

is, is verwerk om moontlike verbande tussen die verskillende konstrunkte te identifiseer (Leedy & Ormrod, 2010:94; Du Plooy, 2009:87; Du Plooy, 2006:29; Tustin *et al.*, 2005:91; Gunter & Bruhn, 2002:210).

’n Kwantitatiewe navorsingsbenadering word deur teorie gedryf en is deduktief van aard (Gelo *et al.*, 2008:272). Tydens so ’n benadering word ’n groot aantal numeriese data ingesamel en verwerk om uiteindelik te bepaal of die voorgestelde aannames van die teorieë korrek is (Cresswell, 1994:1). Verder word die data ingesamel, statisties geanaliseer om moontlike verbande tussen verskeie konstrunkte te identifiseer en beter begrip te kweek van hoe die konstrunkte mekaar beïnvloed (Gunter & Bruhn, 2002:210).

4.4.1 Steekproeftrekkingsmetode

Steekproewe verskil in grootte en in die mate waartoe dit die populasie verteenwoordig. Kwantitatiewe navorsing waar al die respondente in die populasie by die steekproef ingesluit word, word ’n sensus genoem. Weens beperkings soos onder andere tyd, koste of geografiese verspreidheid, is dit nie altyd moontlik nie. Kwantitatiewe navorsing maak gevolglik dikwels van steekproewe gebruik, wat beteken dat ’n verteenwoordigende groep respondente (teiken- of toeganklike populasie) gekies word. Die steekproefmetode word gewoonlik gekies met betrekking tot die waarskynlikheid daarvan (Du Plooy, 2009:108).

Daar is drie kategorieë waarin steekproefmetodes onderdeel word, naamlik waarskynlikheid-; kwasi-waarskynlikheid-; en nie-waarskynlikheidsteekproewe. Hierdie kategorieë verskil ten opsigte van die verskillende vereistes waaraan dit voldoen of nie voldoen nie. Die vereistes sluit aspekte in soos of elke eenheid in die steekproef ’n gelyke kans of waarskynlikheid het om geselekteer te word; of die navorser beheer of invloed het oor die keuse van eenhede vir analise; of ’n steekproefraamwerk opgetrek kan word of nie; en of elke moontlike kombinasie in die steekproefraamwerk geselekteer kan word (Du Plooy, 2009:115).

Tydens die studie oor die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings, is dit nie moontlik om ’n waarskynlikheidsteekproef te trek nie. Daar is verskeie redes hiervoor, soos dat die bestuur van die onderneming nie deel is van die teikenpopulasie nie, sekere personeel onder ’n spesifieke posvlak nie rekenaargeletterd is nie of nie toegang tot ’n rekenaar het om die vraelys te beantwoord nie, en die studie poog om soveel moontlik

respondente van die toeganklike populasie in te sluit. As gevolg van hierdie beperkinge is daar van 'n nie-waarskynlikheidsteekproef gebruik gemaak (Du Plooy, 2009:115).

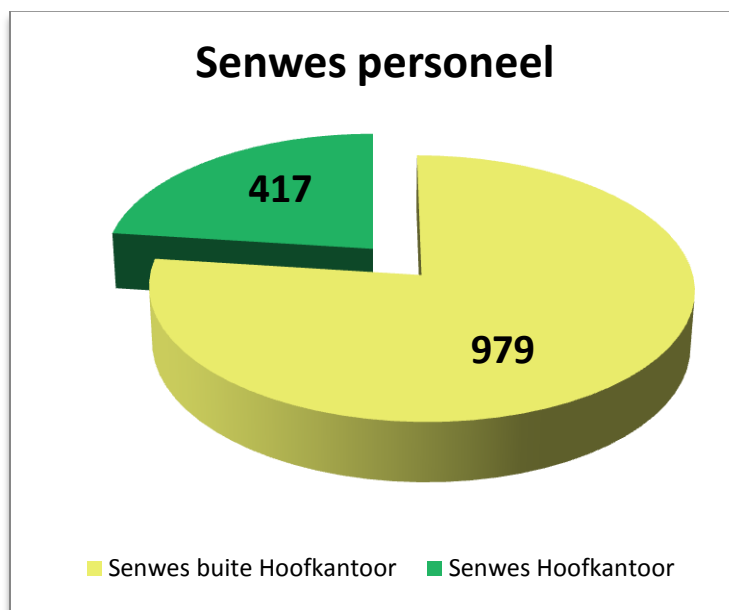
'n Nie-waarskynlikheidsteekproef word opgetrek wanneer daar nie toegang tot al die elemente in die populasie is nie, of wanneer daar nie 'n volledige steekproefraamwerk beskikbaar is nie. Hoewel die vorm van steekproef die populasie kan verteenwoordig, is die mate waartoe dit verteenwoordigend is egter nie bekend nie. Die bevindings wat gemaak word, is egter ook nie veralgemeenbaar oor die bestek van die hele populasie is nie. Moontlike beperkings ten opsigte van die bevindings en interpretasie van die navorsing moet in ag geneem word wanneer daar van 'n nie-waarskynlikheidsteekproef gebruik gemaak word (Babbie & Mouton, 2009:166; Stacks, 2002:155).

Volgens Babbie en Mouton (2009:166) is daar vier verskillende vorms van nie-waarskynlikheidsteekproewe, naamlik (1) afhanklikheid van beskikbare subjekte steekproef, (2) doelbewuste of oordeel-steekproef, (3) sneeubal-steekproef en (4) kwota-steekproef. Vir die doeleindes van die studie is dit egter slegs nodig om uit te brei oor die doelbewuste of oordeel-steekproef, synde dat dit die een is wat in die studie gebruik is.

Die doelbewuste of oordeel-nie-waarskynlikheidsteekproef word gebruik wanneer reeds bestaande kennis oor die teikenpopulasie en/of die doelwitte van die studie veroorsaak dat die navorser sy/haar diskresie en oordeel gebruik om 'n steekproef te kies. Volgens Hsia (1988:132) kan die metode gevolglik ook 'n oordeelsteekproef genoem word. Wanneer reeds bestaande kennis lei tot die gebruik van 'n doelbewuste steekproef is daar ook sekere populasie-parameters of eienskappe wat intree en gebruik word om die respondente te selekteer.

Senwes se totale werkersmag bestaan uit 1396 werknemers, wat oral oor die land by Senwes werksaam is. Die studie fokus egter net op Senwes Hoofkantoor, waar 417 mense werksaam is. Dus is die populasie vir die studie die werknemers by Senwes Hoofkantoor, Klerksdorp.

Figuur 4.1: Senwes personeel uitgebeeld as Hoofkantoor personeel teenoor die totale werkersmag



Dit is belangrik om vas te stel wie die teiken- en toeganklike populasie is. Daar is 417 personeellede by Senwes Hoofkantoor oor al die verskillende posvlakke, insluitend diegene wat net halfdag werk, op kommissiebasis werk of wat tydelike poste het. Weens beperkings soos tyd, koste, geletterdheid, taalvaardigheid/taalhindernisse en toeganklikheid is 'n doelgerigte steekproef van die werknemers werkzaam by Senwes Hoofkantoor, opgetrek. Hierdie respondente staan bekend as die teikenpopulasie. Spesifieke parameters is gebruik om die teikenpopulasie vas te stel:

Tabel 4.4: Parameters van teiken- en nie-toeganklike populasie

Teikenpopulasie	Nie-toeganklike populasie
Toegang tot 'n rekenaar met internet en e-pos fasiliteite.	Lae-vlak personeel wat nie rekenaargeletterd is nie.
Nie deel van die topbestuur span nie.	Almal op of bo posgraad 17.

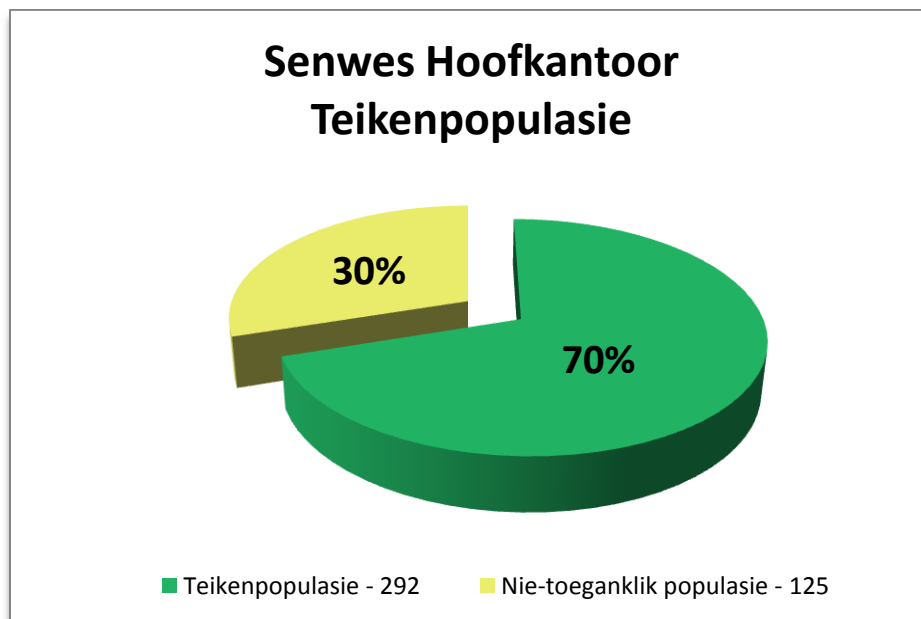
Nie personeel wat verantwoordelik is vir die bestuur van die korporatiewe handelsmerk of werknemerverhoudings nie.

Sluit die voltydse-, deeltydse-, kontrak, en /of personeel wat op kommissie-basis werk in.

Werkzaam in die korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling

Vraelyste is per e-pos aan respondente wat aan die spesifieke parameters voldoen gestuur, waarna een week geleentheid gegee is vir die voltooiing daarvan. Respondente is herhaaldelik herinner om die vraelys te voltooi deur middel van verbale kommunikasie en 'n tweede e-pos aan die respondente. Van die 417 persone werkzaam in Senwes Hoofkantoor, het 333 e-posadresse en van die 333 het 292 aan die spesifieke parameters van die teikenpopulasie voldoen. Vraelyste is dus na 292 personeellede gestuur en 125 van die werkers het nie aan die parameters voldoen nie.

Figuur 4.2: Teikenpopulasie teenoor nie-toeganklike populasie



4.4.2 Vraelysontwerp

In die studie word die vraelys gebruik as gestandaardiseerde navorsingsprosedure sodat die data wat ingesamel is van konsekwentheid kan getuig en op 'n koherente manier geanaliseer kan word. Verder verseker 'n gestandaardiseerde vraelys dat vergelykings getref kan word en bevorder dit die spoed en akkuraatheid waarmee die data geprosesseer word (Malhotra, 1999:293; Hon & Grunig, 1999:28).

Volgens Malhotra (1999:293) is 'n vraelys 'n formele stel vrae wat toegespits is daarop om inligting van die respondente te kry. Daar is drie doelwitte wat tydens die opstelling van 'n vraelys belangrik is: (1) om die inligting wat nodig word in vrae om te skakel wat die respondente wil en kan antwoord, (2) om die respondente te motiveer om deel te word van navorsing, saam te werk en die vraelys te voltooi, en (3) om die responsfoute te minimaliseer.

Die vraelys wat in die studie gebruik is (sien vraelys - Bylaag B), is ontwerp met drie afdelings waar Afdeling A die demografiese inligting van respondente bestudeer, Afdeling B die personeel se persepsie aangaande Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk toets en Afdeling C die personeel se persepsies aangaande Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings vasstel. Elk van die afdelings word vervolgens bespreek waarna daar op die organisasie en aard; en die prosedure van implementering gefokus word.

Afdeling A: Demografiese profiel: Die eerste gedeelte van die vraelys bevat vrae rakende die demografiese profiel van die respondent. Hierdie inligting is ingesamel ten einde die navorser agtergrond oor die respondente se persoonlike inligting soos ouderdom, geslag, kwalifikasies, en watter kontraktuele verhouding daar met die werkgever is, te gee. Verder stel Afdeling A vas hoe lank die respondent by Senwes werk, in watter afdeling van die onderneming die respondent werk, hoe lank hulle in hulle huidige beroep gevestig is en wat hulle taalvoorkeur binne die onderneming is. Die data stel die navorser in staat om vergelyking ten opsigte van verskillende demografiese aspekte te maak. Vrae in hierdie afdeling het keuses waar respondente telkens die regte opsie kon kies. Al die vrae in die afdeling laat respondente net toe om een opsie te kies en bestaan uit agt vrae.

Afdeling B: Korporatiewe handelsmerke: Die tweede afdeling van die vraelys fokus op Senwes as korporatiewe handelsmerk. Hier fokus die vraelys op die konstrakte wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is, naamlik die strategie van die korporatiewe handelsmerk (visie, missie en korporatiewe

waardes), korporatiewe persoonlikheid, korporatiewe handelsmerkposisionering, korporatiewe kultuur, visuele korporatiewe identiteit, korporatiewe kommunikasie, korporatiewe handelmerkstruktuur, werknemers van die onderneming, en korporatiewe handelsmerkbelofte. Hierdie vrae het ten doel om vas te stel wat personeel se persepsie aangaande Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk is. Afdeling B gebruik 'n 4-punt skaal waarvolgens respondente stellings klassifiseer. In die afdeling is daar 33 vrae wat die verskeie konstrunkte toets. Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat sommige vrae meer as een konstrunkte toets.

Afdeling C: Werknemerverhoudings: Die derde afdeling van die vraelys handel oor werknemerverhoudings en wat die personeel se persepsies aangaande hulle werknemerverhoudings met Senwes is. Die afdeling is gebaseer op 'n studie wat in 1999 deur Dr. Linda Childers Hon en Dr. James E. Grunig gedoen is. Hulle studie getiteld '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*' is vandag steeds die mees gebruikte meetinstrument met betrekking tot werknemerverhoudings in 'n besigheidskonteks. In Afdeling C fokus die vraelys op die konstrunkte wat vanuit die literatuur (Hoofstuk 3) geïdentifiseer is, naamlik die tipe verhouding, die verskillende verhoudinguitkomstes en die onderskeie verhoudingskultiveringstrategieë. Daar is ook van 'n vier-punt skaal gebruik gemaak en die afdeling bestaan uit 45 vrae.

Organisasie en aard van die vraelys: Groot sorg is met die ontwerp van die vraelys geneem omdat dit deur middel van die Internet geadministreer is. Daar is van Fluidsurveys gebruik gemaak om die vraelys aanlyn te ontwerp en om die gebruikersvriendelikheid van die vraelys te optimaliseer. Dit het beteken dat die respondente die vrae lees en beantwoord het sonder die teenwoordigheid van die navorser. Die vrae in die vraelys is eenvoudig sodat al die respondente van die verskillende posvlakke en posisies dit kon verstaan. Veralgemenings, aannames en vrae wat 'n leidende antwoord het, is in die besonder vermy. Geslote vrae is deurgaans gebruik om 'n direkte respons uit die respondent te ontlok. Die tipe vrae het die respondente die geleentheid gebied om 'n opsie vanuit 'n lys te kies wat hulle emosie, gevoel of mening die beste beskryf.

In die studie is respondente se opinie deurgaans met behulp van 'n vierpunt-skaal getoets. Hierdie benadering sluit die middelweg-opsie uit en respondente word inderwaarheid gedwing om 'n antwoord te kies. Die uiteinde is dat die data beter geïnterpreteer kon word omdat personeel 'n keuse moes maak rakende hulle gevoel teenoor Senwes se korporatiewe handelsmerk en/of werknemerverhoudings.

Prosedure van implementering: Die vraelys is per e-pos gestuur aan die 292 respondente wat deel vorm van die teikenpopulasie. Om die gebruikersvriendelikheid van die studie te verhoog is die vraelys en e-pos tweetalig aan respondente uitgestuur.

In die e-pos aan die respondente (sien Bylaag C) is daar duidelik gestel wat die doel van die studie is, dat respondente se anonimiteit verseker is en dat die nodige goedkeuring vanaf Senwes verkry is om die studie rakende die personeel se persepsies van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings, te doen. Die e-pos het ook genoegsame kontakbesonderhede verskaf en personeel is uitgenooi om die navorser of studieleier te kontak met vrae. 'n Skakel na die vraelys is in die e-pos gegee en respondente kon kies of hulle die Afrikaanse of Engelse vraelys wil invul.

Respondente kon die vraelys aanlyn beantwoord (in ongeveer 30 minute) en dit indien deur op die skakel aan die einde van die vraelys te klik. Fluidsurvey het ook die ingeboude funksionaliteit waar al die data ingevorder en gegroepeer word. Dit was dus nie nodig dat die navorser elke voltooide vraelys se data persoonlik hoef in te lees nie.

Een van die voordele vir die navorser tydens die studie was dat die navorser vir al die digitale kommunikasie van Senwes verantwoordelik is en gereeld met al die personeel kommunikeer. Personeel is meer geneig om deel te neem aan navorsing as hul die navorser ken. Dit was ook moontlik om respondente konstant te herinner om die vraelys te voltooi. Vyf twee-honderd rand geskenkbewyse is as wortel voor die neus gebruik om respondente aan te moedig om die vraelys in te vul. Personeel is ook aangemoedig en klein sjokolades is uitgedeel ter herinnering aan die vraelys wat ingevul moet word.

4.4.3 Loodsstudie

'n Loodsstudie is gedoen om te bepaal of die vrae in die vraelys werk en verstaanbaar bewoord is en terselfdertyd betroubaar en geldig is. Tydens die loodsstudie is persoonlike onderhoude met vyf werknemers buite die konteks van Senwes gevoer. Eerstens is daar 'n onderhoud met twee van Hinterland ('n kleinhandelbesigheid) se werknemers gevoer en daarna met drie werknemers van Certisure ('n versekeringsbesigheid). Die navorser was tydens die beantwoording teenwoordig om sodoende vrae vanaf die respondente te beantwoord, onduidelikhede te identifiseer en/of probleemareas uit te lig.

Die volgende veranderinge en aanpassings is na afloop van die loodsstudie aan die vraelys gemaak:

Vraag 19 het aanvanklik gestel dat Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie al die amptelike kommunikasie wat vanaf Senwes uitgaan kontroleer. Tydens die loodsstudie is dit uitgewys dat die respondente nie noodwendig weet of Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie die kommunikasie wat hulle uitstuur kontroleer nie. Die vraag was moeilik om te verstaan en is verander om meer duidelik te wees oor wat spesifiek in die vraag getoets word.

Voor loodsstudie: (19) Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie kontroleer al die amptelike kommunikasie wat vanaf Senwes uitgaan.

Na loodsstudie: (19) Indien ek amptelike kommunikasie namens Senwes wil uitstuur, laat ek Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie dit eers kontroleer.

Vraag 23 het aan respondente gevra of hulle van mening is dat die interne kommunikasie op standaard is. Tydens die loodsstudie het een respondent gevra na watter interne kommunikasie daar verwys word. Na afloop van 'n bespreking in die groep is daar besluit om eerder in die vraag te verwys na die amptelike interne kommunikasie van Senwes.

Voor loodsstudie: (23) Die interne kommunikasie is op standaard.

Na loodsstudie: (23) Die amptelike interne kommunikasie van Senwes is op standaard.

Vraag 58 het die stelling gemaak dat Senwes glo die opinies van werknemers is legitiem. Hier is daar aan die navorser gekommunikeer dat nie al die respondente noodwendig gaan verstaan wat die woord legitiem beteken nie. Die vraag is dieselfde gehou, maar legitiem is verder beskryf deur (saak maak) agter aan die vraag te voeg.

Voor loodsstudie: (58) Senwes glo dat die opinies van werknemers legitiem is.

Na loodsstudie: (58) Senwes glo dat die opinies van werknemers legitiem is (saak maak).

Vraag 59 toets respondente se mening oor of Senwes sy outoriteit in die werknemer-werkgewer verhouding gebruik. Tydens die loodsstudie is daar gevra om outoriteit te beskryf omdat nie almal die woord sal verstaan nie. Die vraag is toe aangepas deur 'n sinoniem in hakkies na outoriteit te plaas.

Voor loodsstudie: (59) Wanneer Senwes met werknemers werk, is daar 'n geneigdheid by Senwes om outoriteit te gebruik.

Na loodsstudie: (59) Wanneer Senwes met werknemers werk, is daar 'n geneigdheid by Senwes om outoriteit (gesag) te gebruik.

Vraag 73 is tydens die loodsstudie bespreek omdat respondente gevoel het die vraag kan dalk beter antwoorde genereer as die "kan" in die vraag verwyder word. Senwes sal werknemers kan help as hulle in 'n moeilike situasie is, die vraag is egter of hulle sal. Hierdie verandering is deur die navorser aangebring.

Voor loodsstudie: (73) As ek in 'n moeilike situasie is weet ek Senwes sal my kan help.

Na loodsstudie: (73) As ek in 'n moeilike situasie is weet ek Senwes sal my help.

Vraag 77 het gestel dat werknemers en bestuurders saam probleme kan oplos. Hier is egter onduidelikheid geïdentifiseer rakende die tipe probleme. Probleme kan werksverwant of persoonlik wees en omdat vraag 85 verander is (sien volgende paragraaf) na persoonlike probleme is vraag 77 gefokus op werksverwante probleme.

Voor loodsstudie: (77) Ek en my bestuurders kan probleme saam oplos.

Na loodsstudie: (77) Ek en my bestuurders kan werksverwante probleme saam oplos.

Vraag 82 het voor die loodsstudie gestel dat personeel openlik oor hulle werk by Senwes is. Bekommernis het wel rondom die vraag ontstaan omdat daar baie mense in Senwes is wat met konfidentiële inligting werk. Indien respondente die vraag verkeerd interpreteer kan die konstruk wat getoets behoort te word nie noodwendig gemeet word nie. Die vraag is verander en duideliker gestel.

Voor loodsstudie: (82) Ek is openlik oor my werk by Senwes.

Na loodsstudie: (82) Ek is openlik by die werk oor waarmee ek daaglik besig is.

Vraag 85 het aanvanklik verwys na beide werksverwante en persoonlike probleme, maar omdat dit nie akkurate data sal deurgee nie, is daar tydens die loodsstudie besluit om slegs in die vraag te verwys na

persoonlike probleme. Die resultate van vraag 77 en 85 gee gevolglik 'n geheelbeeld wat betref bestuurders en personeel se gesamentlike probleemoplossing as die twee vrae saam beskou word.

Voor loodsstudie: (85) Bestuurders in Senwes help my om enige probleem (persoonlik of werksverwant) op te los.

Na loodsstudie: (85) Bestuurders in Senwes sal my help om persoonlike probleme op te los, indien nodig.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek die data-insamelingsmetode van die studie.

4.4.4 Data-insamelingsmetode

Opnames kan gebruik word vir beskrywende, ondersoekende en verduidelikende doeleindes. Die tipe navorsing is seker die beste metode wat vir sosiale wetenskaplikes (geïnteresseerd in die versameling van oorspronklike data, maar beskik oor 'n te groot populasie om direkte observasies te maak) beskikbaar is. Opnames is ook uitstekende meganismes om houdings en oriëntasies in 'n groot populasie te meet (Babbie & Mouton, 2009:232).

Bykomend skep opnames vir navorsers die geleentheid om groot hoeveelhede data in te samel wat gewoonlik antwoorde op geslote vrae is. Die respondent antwoord die vrae deur 'n keuse vanuit 'n gelyste aantal opsies te kies. Hierdie vrae ondersoek veranderlikes soos mense se leefstyle, houdings, demografiese aspekte en motiewe. Daar is verskillende tipes opnames, soos posopnames; rekenaar-geadministreerde opnames; groep-geadministreerde opnames; telefoniese opnames; en persoonlike (aangesig-tot-aangesig) opnames. In die studie is daar rekenaar-geadministreerde opnames gebruik gemaak (Du Plooy, 2002:188).

Rekenaar-geadministreerde opnames: Rekenaar-geadministreerde opnames maak gebruik van 'n elektroniese vraelys wat normaalweg via e-pos aan die respondente gestuur word. Na die respondente die vraelys ingevul het, word dit terug gestuur en hulle antwoorde word outomaties verwerk deur dit te gekategoriseer (Du Plooy, 2002:189). Die navorser is egter nie fisies betrokke by die data-insameling of voltooiing van die vraelys nie. Daarom is woordkeuses ontsaglik belangrik ten einde die vrae duidelik te stel om sodoende onsekerhede te vermy. Die navorser het nie die geleentheid om onduidelikhede op te

klaar of respondente aanmoedig en te motiveer om die vraelyste te voltooi nie. Tydens die tipe opname is daar ook nie 'n geleentheid vir die navorser om opvolgvrae aan die respondente te vra nie.

Verspreiding van die vraelys: Die vraelys is met behulp van Fluidsurvey ontwerp, waarna 'n skakel onderaan 'n beskrywende, tweetalige e-pos aan respondente gestuur is. Respondente kon hulle taalvoorkeur (Afrikaans of Engels) waarin hulle die vraelys wou beantwoord kies. Vraelyste is net in die twee tale ontwerp omdat dit die enigste twee amptelike tale van Senwes is. Bylaag C is 'n replika van hoe die e-pos gelyk het wat aan die respondente gestuur is.

Office Outlook is gebruik omdat dit die primêre opsie vir al die personeel by Senwes is. Een e-pos is van die navorser se e-posadres (jj.legrange@senwes.co.za) af gestuur deur al 292 respondente in die "bcc" (*blind carbon copy*) opsie by te voeg. Op die wyse kon geeneen van die respondente sien dat die vraelys aan 292 mense gestuur is nie, wat baie meer professioneel voorkom en elkeen spesiaal uitgesonder laat voel het.

Om die legitimiteit van die studie aan die personeel te verduidelik het Johan Grobler (Hoof: Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie) te Senwes gevra dat 'n amptelike brief op 'n NWU-briefhoof aangeheg word aan die e-pos wat stel dat die resultate in die studie slegs vir akademiese doeleindes gebruik word en dat personeel se anonimiteit verseker is (sien Bylaag D).

Die navorser het ook dit goedgevind om vyf R200 kontantpryse weg te gee vir vyf gelukkige respondente wat die vraelys voltooi het. Daar is verder gedurende die week wat die respondente kans gehad het om die vraelys te voltooi, sjokolades aan personeel uitgedeel. Laasgenoemde het gehelp om personeel te herinner aan die vraelys.

Drie dae later in dieselfde week is 'n opvolg e-pos aan dieselfde 292 respondente gestuur waarin diegene wat reeds die vraelys ingevul het, bedank is en diegene wat nog nie daarby uitgekom het nie, herinner is (sien Bylaag E).

Respondente is een week kans gegee om die vraelys te voltooi en die gelukkige personeellede wat die kontantpryse gewen het was Claudi Smit, Philip Meyer, Lerato Sekgobela, Muhammad Amod en Hentie Terblanche. Die volgende afdeling van die hoofstuk bespreek die ideale responskoers vir soortgelyke studies en gee die werklike responskoers van die studie weer.

4.5 Responskoers

Tydens die studie is die steekproef (soos bepaal is deur die parameters) so groot as moontlik gehou om almal wat by Senwes Hoofkantoor werk en aan die spesifieke voorvereistes voldoen, in te sluit. 292 elektroniese vraelyste is uitgestuur aan respondente. Die ideale responskoers vir elke studie is 100%, hoewel dit slegs die ideaal is. Die navorser het gepoog om 'n 75% (steeds idealisties) responskoers te handhaaf. Respondente het een week kans gehad om die vraelys in te vul. 149 Vraelyste is in die tydperk ingesamel, wat 'n responskoers van 51% beteken. Daar is 14 (4.79%) outomatiese e-posse terugontvang in die tydperk van personeel wat met verlof was.

Baxter en Babbie (2004:190) bied 'n goeie raamwerk waarteen navorsers 'n responskoers van 'n studie kan meet. Hulle stel dat 'n responskoers van 50% voldoende is vir 'n studie, dat 'n responskoers van 60% goed is, en dat een van 70% uitstekend is.

Een respondent het spesifiek navraag gedoen oor die anonimiteit van die studie en het melding gemaak dat hy nie weet hoe die navorser dit kan verseker nie omdat hy die vraelys van sy rekenaar af instuur. Genoegsame versekering is aan hom gegee dat Senwes nie die antwoorde sal kan naspoor of sien watter personeellid wat geantwoord het nie omdat die vraelys via 'n eksterne skakel uitgestuur is.

Die volgende gedeelte van die studie handel oor die datavaslegging en analises wat tydens die verwerking van die data gebruik is.

4.6 Datavaslegging en analise

Die data wat ingesamel is, is gegroepeer deur die program Fluidsurvey, wat gebruik is om die vraelys saam te stel en statisties geanaliseer en verwerk deur die navorser. Uiteindelik wou die navorsing bepaal of die voorgestelde aannames van die teorieë wel so is (Cresswell, 1994:1).

Die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings was die fokus van die studie. Korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings is die twee konsepte wat die fondasie lê vir die verwerking van die data. Die Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit se Potchefstroomkampus het die navorser bygestaan met die verwerking van die data.

Die verhouding tussen die verskillende konstrunkte in die studie is kwantitatief geanaliseer om moontlike verbande en korrelasies uit te wys. Vir die datavaslegging en analyses is beskrywende statistiek (frekwensies, persentasies, gemiddelde- en standaardafwykings); eksploratiewe en/of bevestigende faktoranalise, Cronbach Alpha koëffisiënte; korrelasiekoëffisiënte; T-toetse; en ANOVA analyses gebruik. Daar is ook van effekgroottes gebruik gemaak om praktiese betekenisvolheid te bepaal.

4.6.1 Frekwensietabelle: persentasies, gemiddelde- en standaardafwykings

Die vraelys het bestaan uit drie afdelings waarvan die eerste demografiese inligting rakende die respondente ingesamel het. Hierna is respondente se persepsies rakende Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk getoets en laastens is die personeel se persepsies rakende hulle werknemerverhoudings getoets.

Frekwensietabelle help navorsers om groot hoeveelhede data te hanteer en vergemaklik die interpretasie daarvan sodat die navorser die nodige gevolgtrekkings kan maak. In die frekwensietabelle is die hoeveelheid deelnemers (N) wat die vrae beantwoord het opgesom en in persentasies (%) uitgedruk. Verder is die verskillende veranderlikes en hoeveel keer elkeen van hulle in die studie voorkom uiteengesit (Argyrous, 2011:80; Steinberg, 2011:23). Hierdie statistiek is uitgedruk as (n). Laasgenoemde statistiek is ook as 'n persentasie uitgedruk om die interpretasie van die resultate te vergemaklik. Gemiddelde- en standaardafwykings (s) is ook in die frekwensietabelle ingesluit.

Frekwensietabelle van elke vraag is opgestel om rekord te hou van hoeveel respondente die betrokke vraag op welke wyse beantwoord het. Die vraelys in die studie maak gebruik van 'n glyskaal waar die respondente een van vier opsies gehad het: (1) stem glad nie saam nie; (2) stem nie saam nie; (3) stem gedeeltelik saam; en (4) stem volkome saam. Die antwoorde op die verskillende vrae wat tydens die kwantitatiewe navorsing gelewer is, is in frekwensietabelle verpak.

Persentasie: 'n Navorser kan slegs beperkte afleidings maak uit die aantal deelnemers wat vir dieselfde vraag dieselfde antwoord gegee het. Hierdie beperking het gelei tot die uitbreiding van die statistiek sodat die persentasie respondente wat dieselfde geantwoord het op elke vraag getoon word. Die persentasies is bereken as die totale steekproefgrootte minus die onvolledige inligting (waar inligting verlore geraak het of waar die respondent nie die betrokke vraag geantwoord het nie) en die kumulatiewe persentasie (die geldige persentasies bymekaar getel) (David & Sutton, 2011:475).

Gemiddelde afwykings: Die gemiddeld van elke vraag is bereken en in die frekwensietabel vervat om die verskillende respondente se antwoorde op die verskillende vrae verder te interpreteer. Gemiddelde afwykings is die totale aantal waardes gedeel deur die aantal kere wat die spesifieke waarde voorkom om vas te stel hoe die respondente vrae beantwoord het. Die antwoorde word geïnterpreteer deur gebruik te maak van die vier-punt Likert-skaal: (1) stem glad nie saam nie; (2) stem nie regtig saam nie; (3) stem gedeeltelik saam; en (4) stem volkome saam. Hierdie vier-punt gyskaal dwing respondente tot 'n opinie rondom die vraag of stelling omdat daar nie 'n neutrale opsie is om te kies nie, soos by voorbeeld 'ek weet nie'.

Die gemiddeld sal al hoe nader aan 1 beweeg hoe meer respondente die vraag negatief beantwoord het en al hoe nader aan 4 beweeg hoe meer respondente die vraag positief beantwoord het (David & Sutton, 2011:479). Die persentasies en die gemiddelde reflekteer saam hoe die personeel van Senwes Hoofkantoor die spesifieke vraag geïnterpreteer het.

Standaardafwykings: In die frekwensietabelle word die standaardafwyking in die laaste kolom (heel regs) getoon. Standaardafwykings hou verband met die gemiddeld van elke vraag en verwys na die gestandaardiseerde verskille in die groeperings van die steekproef. Hoe kleiner die standaardafwyking is, hoe meer groeperings van die steekproef is dieselfde, sodat die meeste data rondom die gemiddeld gerangskik is. Hoe groter die standaardafwyking, hoe meer verspreid is die data en hoe meer verskil die gemiddeld van die steekproef van die populasie se gemiddeld (Field, 2013:370; David & Sutton, 2011:482).

Die standaardafwyking en die gestandaardiseerde verskil is verbandhoudend. In gevalle waar die standaardfout (gestandaardiseerde verskil) groot is, verskil die gemiddeld van die steekproef baie van dié van die populasie. Waar die standaardfout klein is, stem die groeperings van die steekproef baie ooreen met die populasie se gemiddeld (Field, 2013:370).

Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek faktoranalise.

4.6.2 Faktoranalise

Faktoranalise is 'n statistiese prosedure wat gebruik word om veranderlikes in breë verteenwoordigende kategorieë te plaas. Dit is normaalweg 'n klein aantal faktore wat die verhouding tussen groepe interafhanklike veranderlikes aandui (Babbie, 2010:445).

’n Faktoranalise begin met ’n patroonmatriks wat die ladings van die verskillende items ten opsigte van die verskillende faktore uitwys. Hoe sterker die faktorladings van ’n item is, hoe meer definisie word aan die faktor gegee. Faktorladings word bereken met ’n variansie van -1.0 tot 1.0 en net die faktore met die sterkste ladings word geanaliseer ten einde die aard van die faktor te bepaal. Die proses staan as faktoronttrekking bekend omdat die belangrikste faktore uit die stel items onttrek word (Field, 2013:677).

Wanneer die faktoranalise gedoen word, is dit belangrik om te sorg dat die variansie van die waardes so hoog as moontlik is omdat dit toesien dat daar meer inligting is wat die spesifieke faktore van die verskillende vrae in die vraelys verduidelik.

Die studie maak van faktorrotasie gebruik om die korrelasies en verwantskappe tussen verskillende faktore uit te werk en om aan te dui watter invloede die verskillende faktore op mekaar het. Die navorser het verskeie metodes gehad waarop faktore roteer kan word (ten opsigte van asrotasie) ten einde die interpretasie van die korrelasies tussen die verskillende faktore makliker te maak. Hoofkomponent-faktorontleding is egter in die studie met behulp van die *Oblimin*-rotasiemetode gedoen omdat daar aanvaar word dat die faktore korreleer. Varimax-rotasie is nie in die geval gebruik nie omdat daar by die metode aanvaar word dat die faktore onafhanklik van mekaar staan. In sosiale wetenskappe is daar altyd korrelasies tussen faktore en daarom is Oblimin-rotasie die gekose metode.

Tydens die studie aangaande die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings is faktoranalises gedoen deur die vrae van die vraelys volgens die verskillende afdelings te groepeer, naamlik korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings.

Vrae (39; 40 en 41) in die vraelys wat oor die korporatiewe waardes en belangegroepe van Senwes handel is egter apart van die ander konstrakte geanaliseer omdat die skaal wat in die betrokke vrae gebruik is verskil van die ander in die vraelys.

Eksploratiewe en/of bevestigende faktoranalise: In meerveranderlike statistiek is eksploratiewe faktoranalises ’n statistiese metode wat gebruik word om die onderliggende struktuur van ’n relatiewe groot stel veranderlikes vas te stel sonder dat voorgestelde faktore uitgelig word. Hierdie tegniek se oorhoofse doel is om die onderliggende verhoudings tussen daargestelde veranderlikes vas te stel (Lummas, 2012). Die studie het egter van bevestigende faktoranalises gebruik gemaak omdat dit ’n

statistiese tegniek is wat die korrelasie en effek van reeds bestaande faktore van 'n stel veranderlikes bevestig. Hierdie faktoranalises stel die navorser in staat om die hipotese dat daar 'n verhouding tussen die geïdentifiseerde veranderlikes en hulle onderliggende faktore bestaan, te bevestig (Lummas, 2012).

4.6.3 Cronbach Alpha koëffisiënt

Betroubaarheid kan uitgedruk word in terme van stabiliteit, ekwivalente en konsekwenheid en laasgenoemde word normaalweg met behulp van Cronbach Alpha koëffisiënte gemeet. Cronbach Alpha koëffisiënte word ook gebruik om verwantskappe tussen veranderlikes uit te wys om vas te stel na watter mate die veranderlikes as 'n groep bymekaar gesit kan word (Urdan, 2010:178).

Cronbach Alpha koëffisiënte meet die interne geldigheid van die studie en word uitgedruk as 'n syfer tussen 0 en 1.0, waar 0 die swakste en 1.0 die sterkste is. Wanneer die Cronbach Alpha-lesing kleiner as 0.7 is, is dit algemeen aanvaarbaar dat dié lesing nie betekenisvol is nie. Interne konsekwenheid beskryf die mate waartoe al die items in die toets dieselfde konsep of konstruk meet. Hoe groter verskeidenheid konstrunkte wat gebruik word, hoe hoër behoort die betroubaarheid van die konstrunkte te wees. Hierdie hoë mate van konsekwenheid wys dat die konstrunkte veralgemeenbaar is (Urdan, 2010:178).

Cronbach Alpha koëffisiënt is 'n maatstaf van korrelasie tussen geskatte tellings en werklike tellings. Dit kan ook beskryf word as betroubaarheid wat gemeet word aan die hand van die ratio van die werklike tellingvariansie teenoor die geskatte tellingvariansie.

4.6.4 Korrelasiekoëffisiënt

'n Korrelasiekoëffisiënt is 'n enkel opsommende syfer wat 'n goeie aanduiding gee van wat die reglynige verwantskap tussen twee veranderlikes is. Die studie het van korrelasiekoëffisiënte gebruik gemaak om te sien watter geïdentifiseerde faktore van korporatiewe handelsmerke korreleer met die faktore van werknemerverhoudings (David & Sutton, 2011:524).

Die studie het van die Spearman rangorde korrelasiekoëffisiënt skaal gebruik gemaak, waar 0.1 'n klein verband aandui, 0.3 'n medium grootte verband tussen die faktore voorstel en 0.5 'n indikasie van 'n groot korrelasie tussen faktore is.

4.6.5 T-toets

T-toetse bied die geleentheid om groepe te vergelyk op grond van hulle verskille soos byvoorbeeld verskille tussen mans en vrouens of mense wat in verskillende afdelings van 'n onderneming werk. 'n T-toets is 'n tipe afleibare statistiek, 'n analise wat meer as net die syfers rakende die steekproef wat deur die statistiek ingewin is beskryf, maar poog ook om konklusies rondom die nommers van die populasie te trek. Dus analiseer 'n T-toets die verskille tussen twee gemiddelde afgelei vanuit die verskillende groepe se tellings.

T-toetse wys die navorser of die verskil tussen die twee gemiddelde groter is as wat verwag is (statistiese betekenisvolheid). Daar kan onderskei getref word tussen (1) afhanklike steekproef T-toetse en (2) onafhanklike steekproef T-toetse (Field, 2013:364).

Afhanklike steekproef T-toets: Hierdie tipe T-toets vergelyk twee groepe of waardes wat op een of ander wyse aan mekaar verbind is. In die studie word daar van afhanklike steekproef T-toetse gebruik gemaak omdat die respondente al die afdelings in die vraelys moet antwoord en dit die enigste metode is om doeltreffend verskille tussen twee populasies uit te wys (Field, 2013:364).

Onafhanklike steekproef T-toets: 'n Onafhanklike T-toets handel oor die evaluering van die beduidende verskille van 'n faktor, konstruk of dimensie (veranderlike) tussen die gemiddelde van twee onafhanklike groepe byvoorbeeld mans teenoor vrouens, volttydse werkers teenoor deelttydse werkers.

4.6.6 ANOVA's

ANOVA is die afkorting vir 'Analysis of Variance', 'n tegniek wat die ratio van sistematiese variasie teenoor onsistematiese variasie vergelyk. ANOVA-toetse word gebruik wanneer daar meer as twee groepe is wat vergelyk word. Gelykstaande aan 'n onafhanklike T-toets is 'n eenrigting ANOVA. Eenrigting ANOVA's word gebruik om drie of meer onafhanklike groepe te vergelyk. 'n Tweerigting ANOVA is die ooreenkomstige van 'n afhanklike T-toets.

Hierdie ANOVA-toetse word gedoen om die statistiese betekenisvolheid van die studie te bepaal maar is net van toepassing wanneer daar met 'n gerieflikheidssteekproef gewerk word en word voorgestel deur 'n p-waarde. Indien die p-waarde kleiner as kleiner as 0.05 is, dui dit op statisties betekenisvolle verskille, maar nie noodwendig groot verbande of verskille nie (Ellis & Steyn, 2003).

Omdat die studie van 'n gerieflikheidsteekproef gebruik maak, is effekgroottes ook bereken. Effekgroottes dui die praktiese betekenis van die faktore, soos uit die faktoranalise geïdentifiseer, aan. Hierdie statistiek is uitgewerk deur die verskil van die twee gemiddeldes van twee populasies deur die standaardafwyking te deel. In hierdie verband verwys 0.2 na 'n klein effek is, 0.5 na 'n medium effek en 0.8 na 'n groot effek. In die geval waar die effekgrootte groter of gelyk aan 0.5 is, dui dit daarop dat die verwantskap tussen die veranderlikes prakties betekenisvol is. Die volgende gedeelte van die hoofstuk spreek die uitdagings wat tydens die navorsing ervaar is aan.

4.7 Uitdagings van die navorsing

Dit was vir die navorser moeilik om tydens die navorsing nie voorgestelde idees en aannames te maak met betrekking tot die bestuurslede van die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling se response op vrae in die onderhoudskedule nie. Aangesien die navorser self ook by Senwes Hoofkantoor werk en elkeen van die bestuurders baie goed ken, was dit uitdagend om slegs die inligting wat vanuit die onderhoude ontgin is te verhaal en nie hul sienswyses namens hulle te inkorporeer nie.

Tydens die kwantitatiewe navorsing was dit moeilik om onderskeid onder die personeel te skep van wanneer die navorser as die NWU-student kommunikeer en wanneer die navorser as hul kollega (werkzaam in die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling) kommunikeer (sien paragraaf 7.5).

Geldigheid en betroubaarheid verwys na die konsekwentheid en betroubaarheid van die navorsing, asook die gepastheid van die meetinstrument (Brannen, 2005:174). Dit is belangrik om die geldigheid en betroubaarheid van die studie vas te stel en te meet om sodoende te verseker dat dit 'n regmatige bydra tot die studieveld is. In die volgende gedeelte van die hoofstuk word die geldigheid van die studie bespreek.

4.8 Geldigheid

Geldigheid verwys na die mate waartoe die instrument dit meet wat aanvanklik gemeet moes word en ook die mate waartoe die resultate van die studie veralgemeen kan word (Johnson, 1997:83). Daar is verskeie maniere waarop die geldigheid van die studie bepaal word, naamlik kriteria-verwante geldigheid, konstruktgeldigheid, inhoudsgeldigheid en die geldigheid van die tydsverloop van die data-insameling (Babbie & Mouton, 2009:122-124; Du Plooy, 2009:90).

Kriteriageldigheid word gebaseer op sekere eksterne kriteria en handel oor die voorspelbaarheid van die spesifieke aspek (Babbie & Mouton, 2009:122-124). Hierdie kriteriageldigheid is gemeet om die korrelasie tussen hoe Senwes se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings beskryf word deur die personeel (hulle persepsies), en die wyse waarop die bestuur van Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings bestuur, te ondersoek.

Geldigheid kan in die konteks van kwantitatiewe navorsing beskryf word as 'konstruktiegeldigheid'. Die konstruk is die bepalende faktor binne die studie in terme van die konsepte, vrae, hipoteses en gedagte wat die navorsing lei met betrekking tot watter inligting ingesamel moet word en hoe dit spesifiek gedoen moet word. Om konstruktiegeldigheid vas te stel word daar na die logiese korrelasie tussen konstrukte (veranderlikes) gekyk (Babbie & Mouton, 2009:122). Faktoranalises is tydens die studie gedoen om die mate waartoe veranderlikes aan mekaar verwant is, vas te stel (sien paragraaf 4.6.2).

Die verskillende betekenisse wat in die veranderlikes opgesluit is, kan as inhoudsgeldigheid bestempel word. Hierdie geldigheid is om seker te maak dat die faktore wat vanuit die literatuurstudie geïdentifiseer is, wel in die studie aangespreek en bestudeer is (Babbie & Mouton, 2009:123). Tydsverloop het oor die algemeen 'n impak op die geldigheid van enige studie, maar omdat die navorsing in November 2015 gedoen is, is die vooruitskouings steeds relevant en geldig

In die studie is daar in Afdeling C gebruik gemaak van 'n reeds bestaande vraelys ontwerp deur Hon en Grunig (1999) '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*'. Dié vraelys dra by tot die geldigheid van die studie omdat dit reeds getoets is en die konstrukte van die studie oor Senwes daarmee ooreenstem.

Wanneer dit kom by die interne geldigheid van die studie is dit nodig om uit te lig dat daar geensins ander interpretasies van die resultate is behalwe die wat in die studie gemaak word nie. Interne geldigheid is toegespits daarop om vas te stel tot watter mate die faktore wat deur die studie geïdentifiseer is, die onderwerp kan verduidelik (Du Plooy, 2009:90). Eksterne geldigheid beskryf die mate waartoe die resultate van die studie in ander kontekste toegepas kan word.

Die interne geldigheid van die studie aangaande die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings is goed omdat daar van verskillende navorsingsmetodes gebruik gemaak is om die faktore in die studie te toets (sien paragraaf 4.3 en 4.4). Die

studie is ook spesifiek gefokus op die personeel van Senwes Hoofkantoor, wat dus die eksterne geldigheid belemmer. Die volgende gedeelte van die hoofstuk handel oor die betroubaarheid van die studie.

4.9 Betroubaarheid

Betroubaarheid verwys na die mate waartoe die studie op herhaalde basis dieselfde resultate sal oplewer, hoe konsekwent die resultate is, en tot watter mate die steekproef in die studie verteenwoordigend is vir die hele populasie. Konstrukte is tydens die studie herhaaldelik maar op verskillende maniere getoets ten einde die akkuraatheid en betroubaarheid van die data te verseker (Babbie & Mouton, 2009:124-125; Du Plooy, 2009:90; Curtis & Curtis, 2011:13).

Een van die metodes waarop die betroubaarheid van die studie gemeet is, is met behulp van Cronbach Alfa koëffisiënte (sien paragraaf 4.6.3). Die betroubaarheid van die studie handel dus oor of die resultate en observasies van 'n studie herhaal kan word. Ook is daar in die studie van Spearman-rangorde korrelasiekoëffisiënt gebruik gemaak om die korrelasie tussen verskillende faktore te toets. Die volgende gedeelte spreek die etiese aspek van die studie aan.

4.10 Etiek van die studie

Die studie oor die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings is deur die Etiekkomitee van die Noordwes-Universiteit goedgekeur. Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie te Senwes het ook die nodige toestemming gegee dat so 'n studie op die personeel van Senwes Hoofkantoor uitgevoer mag word (sien paragraaf 4.2).

4.11 Gevolgtrekking

Hoofstuk 4 het die metodologiese konteks vir die studie geskets en verskaf agtergrond oor die navorsingsontwerp wat gebruik is. Die rasionaal agter elke konstruk (van beide teoretiese grondslae: korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings) is deurgegee. Die konstrukte is deur middel van die rekenaar-geadministreerde opname getoets in die vorm van vrae in die vraelys aan respondente. Hoe die data ingesamel en verder verwerk is, is ook uiteengesit. Hoofstuk 5 is 'n weerspieëling van die data wat ingesamel is en bied 'n breedvoerige uiteensetting van die data nadat dit gekategoriseer is.

Hoofstuk 5: Resultate van die kwalitatiewe navorsing

5.1 Inleiding

Die navorsingsmetodologie wat in die studie gevolg is, is in Hoofstuk 4 uiteengesit. Onderskeid is tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsbenaderings gemaak en die verskillende navorsingsmetodes is bespreek. Hoofstuk 5 en 6 gee die resultate wat vanuit die empiriese navorsing na vore gekom het weer. Hoofstuk 5 het ten doel om meer lig op die beantwoording van die derde spesifieke navorsingsvraag te werp.

Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings? (sien 1.4.2.3)

Die bestuur te Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings is die fokus van hierdie hoofstuk.

5.2 Resultate van die semi-gestruktureerde onderhoude

Soos bespreek in Hoofstuk 4, het die navorser semi-gestruktureerde onderhoude met die bestuurslede wat direk betrokke is by die korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings van Senwes gevoer ter beantwoording van bogenoemde spesifieke navorsingsvraag.

Senwes se Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie-afdeling is verantwoordelik vir bogenoemde fokusareas. Hierdie afdeling is geposisioneer binne die Korporatiewe Dienste divisie. Korporatiewe Dienste rapporteer aan Joe Maswanganyi (Groep Uitvoerende Direkteur: Korporatief) en sluit die volgende afdelings in: Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie, Skakelbord, Vloot, Menslike Hulpbronne en Algemene Administrasie.

Die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie-afdeling te Senwes Hoofkantoor bestaan uit 14 individue wat elkeen sy/haar spesialis-area het. Een van die 14 individue is die navorser self en vier individue beklee bestuursposisies in die afdeling:

- **Johan Grobler – Hoof: Groep Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie**
- **Japie Fransman – Bestuurder: Skakelwerk Geleenthede en Korporatiewe Sosiale Investerings**
- **Marlon Abrahams – Kommunikasiebestuurder**
- **Linda Roux – Bemakingskommunikasiebestuurder**

Onderhoude is op 26 en 27 Oktober 2015 met vier bestuurders gevoer. Elke onderhoud het ongeveer 30 minute geduur. Daar is ook van 'n onderhoudskedule gebruik gemaak (sien Bylaag A). Die oorhoofse kategorieë waarin die onderhoudskedule verdeel kan word, is: demografiese aspekte, korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings. In die bespreking van die antwoorde is die vraag telkens gelys, waarna die vier bestuurders se antwoorde ondermekaar gegee word. 'n Opsommende paragraaf sluit die bespreking van elke vraag af om die vier antwoorde oorhoofs saam te vat.

Die antwoorde van die bestuurders van Senwes¹ se Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie-afdeling volg met hulle demografiese inligting wat eerste bespreek word. Daar word telkens net na respondent A, B, C of D verwys om die anonimiteit van die deelnemers en objektiwiteit van die studie onderskeidelik te beskerm en te bevorder:

5.3 Resultate: Demografiese inligting

Hierdie gedeelte bestaan uit besprekings aangaande die eerste twee vrae van die onderhoudskedule.

5.3.1 Tyd werksaam by Senwes

Vraag 1: Hoe lank werk jy al by Senwes?

Respondent A	13 jaar en 6 maande
Respondent B	8 jaar en 2 maande
Respondent C	1 jaar en 4 maande
Respondent D	19 jaar en 9 maande

Drie van die bestuurders is al vir 'n geruime tyd werksaam by Senwes. Ervaring en kennis van die industrie is baie werd in die omgewing waarin hulle werk. Senwes het voor Mei 2014 al die korporatiewe kommunikasie

¹ Wanneer daar in die afdeling na die Senwes Groep verwys word, sluit dit Senwes en die gesamentlike ondernemings waarmee Senwes 'n diensvlakkooreenkomst het, in.

uitgekontrakteer na 'n besigheid genaamd Infoworks. Sedert Mei 2014 word al die korporatiewe kommunikasie intern hanteer. Die kommunikasiebestuurder, Marlon Abrahams, is in Julie 2014 aangestel om hierdie nuwe kommunikasiespan te lei.

5.3.2 Postitel

Vraag 1: Wat is jou postitel?

Respondent A	Hoof: Groep Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie
Respondent B	Bestuurder: Skakelwerk, Geleenthede en Korporatiewe Sosiale Verantwoordelikheid
Respondent C	Bestuurder: Kommunikasie
Respondent D	Bestuurder: Bemakingskommunikasie

Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie bestaan uit vier bestuurders wat elkeen sy/haar spesialis-area het wat bestuur moet word. Van die bestuurders het personeel onder hulle wat help om hulle spesialisareas te hanteer.

5.3.3 Verantwoordelikhede

Vraag 3: Wat presies is jou verantwoordelikhede?

Respondent A	Eerstens moet ek strategies kyk na die posisionering, kommunikasie en handelsmerkbestuur van die hele Senwes Groep. Tweedens moet ek die bestaande bemaking- en kommunikasiekanale wat in plek is, in stand hou en konstant innoverende idees en verbetering op die bestaande kanale doen. Laastens sluit my verantwoordelike die dag-tot-dag take in soos begrotings, personeelbestuur en administrasie.
Respondent B	My verantwoordelikhede sluit in om al die geleenthede te reël vir die Senwes Groep. Skakeling met alle belangegroep (onder andere regering, media, klante, publiek, aandeelhouers). En ook doen ek die aansoeke vir borgskappe. Ek kyk ook vir geleenthede waar ons self ons korporatiewe sosiale verantwoordelikheid kan uitbrei self sekere projekte kan loods.

Respondent C	Ek is verantwoordelik vir al die kommunikasiekanale insluitende gedrukte publikasies, aanlyn-publikasies, sosiale media en interne kommunikasie. Ek het personeel onder my wat my help om die take uit te voer.
Respondent D	Ek is verantwoordelik vir al die gedrukte en uitsaai bemarkingskommunikasie. Hierby word ingesluit die korporatiewe handelsmerkbestuur wat betref die visuele korporatiewe identiteit.

Die bestuurders in die Korporatiewe Bemarking-afdeling is of verantwoordelik vir hulle spesialis areas of verantwoordelik vir die mense wat onder hulle werk wat die verskeie spesialisposisies beklee. Gesamentlik sluit hierdie afdeling se verantwoordelikheid strategie, posisionering van die handelsmerk, bemarking, gedrukte publikasies (intern en ekstern), digitale kommunikasie (intern en ekstern), skakelwerk, geleenthede en funksies, grafiese ontwerpe, korporatiewe sosiale investering en joernalistieke werk in.

5.3.4 Posvlak

Vraag 4: Op watter posvlak is jy?

Respondent A	Posvlak 19
Respondent B	Posvlak 14
Respondent C	Posvlak 14
Respondent D	Posvlak 14

Slegs Johan Grobler, Hoof: Groep Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie, maak deel uit van topbestuur van die onderneming. Die ander drie bestuurders vorm deel van die middelvlakbestuur. In die studie word al die persone wat op posvlak 17 en hoër is, gesien as deel van topbestuur.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk vervat die antwoorde van die bestuurders van Senwes te Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie rakende vrae oor die korporatiewe handelsmerk en korporatiewe handelsmerkbestuur. Weens die integrasie van die konstrakte van beide 'n korporatiewe handelsmerk en korporatiewe handelsmerkbestuur, is daar vrae wat aan die bestuurders gerig word wat meer as een konstruk toets. Die response rakende korporatiewe handelsmerke word eerste bespreek.

5.4 Resultate: Korporatiewe handelsmerk

Die vier bestuurders se antwoorde op die vrae word apart gelys, waarna 'n algemene samevatting van die benadering ten opsigte van die konstruk gemeet, gegee word. In die onderhoudskedule het vrae 5-10 die verskillende konstrukke van 'n korporatiewe handelsmerk (sien paragraaf 2.4) ingesluit. Telkens word die konstruk gelys, die vraag, die response van die vier bestuurders en 'n samevatting wat die response opsom, gegee. Die eerste konstruk wat bespreek word, is korporatiewe kommunikasie.

5.4.1 Korporatiewe kommunikasie

Vraag 5: Hoe sal jy die kommunikasie wat namens die handelsmerk uitgaan beskryf?

Respondent A	Ons is eintlik handelsmerk kommunikeerders. Ons kommunikasie gaan daarvoor om die handelsmerk te versterk of te posisioneer. Dit gaan ook altyd oor die onderneming in geheel en nie oor die individue wat as sulks in die onderneming werksaam is nie.
Respondent B	Ek dink ons korporatiewe kommunikasie is goed. Ons gebruik gedrukte mediums, digitale mediums en ons probeer waar ons kan van uitsaaimediums ook gebruik maak, hoewel laasgenoemde in die minderheid is. Ons kommunikasie met die klante is baie goed, daar is wel ruimte vir verbetering wat betref ons kommunikasie met die ander belangegroepe.
Respondent C	Ek dink ons korporatiewe kommunikasie is baie goed wat betref ons teikengehoor, die produsente, die landbou-gemeenskap en die belangegroepe wat betrokke is in die agri-sektor is baie bewus wie Senwes is en wat ons status as een van die leiers in landbou is. Ons teikengehoor bly dieselfde grootte of groei stelselmatig, wat beteken dat ons die lesers wat ons reeds het, hou. Ek dink wel daar is 'n groot geleentheid vir meer kommunikasie na die algemene publiek en dit is waar Senwes homself nou posisioneer met inisiatiewe soos Nasie in Gesprek. Hier betrek ons hoofstroommedia soos die Mail&Guardian, CityPress en the Sowetan. Intern dink ek al die kommunikasiëkanale is daar hoewel daar 'n sekere persentasie van die mense is wat nie lees nie en ook nie dit wil lees nie.
Respondent D	Die kwaliteit van ons bemarkingskommunikasie is van top gehalte maar as gevolg van die beperkte begroting kan ons nie dit so wyd kommunikeer soos ons graag sou wou nie.

Senwes se korporatiewe kommunikasie is oor die algemeen goed volgens die bestuurders. Die afdeling probeer via gedrukte- en aanlyn-publikasies en uitsaai- en sosiale media kommunikeer met die verskillende belangegroepe. Hoewel kommunikasie met die klante goed is, kan meer gedoen word om die kommunikasie met die algemene publiek te versterk. Intern voel die bestuurders daar is gevestigde kommunikasiekanale, maar meer kan gedoen word om personeel te kry om die skrywes te lees.

Die volgende konstruk wat bespreek word is strategiese visie.

5.4.2 Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk

Vraag 6: Dink jy Senwes se strategiese visie word goed gekommunikeer? Hoekom se jy so?

Respondent A	Ja ek dink dit word goed gekommunikeer maar aan die anderkant is daar ook die aspekte wat mens nie aan almal kan kommunikeer nie want dan gee jy jou “game plan” weg. Intern word dit nie meer so baie gekommunikeer soos vroeër jare nie en dit kan toegeskryf word aan die feit dat die Senwes handelsmerk so onderverdeel is met al die gesamentlike ondernemings en filiale. Die onus lê nou by die verskillende besturende direkteure van die gesamentlike ondernemings en filiale om dit aan hulle personeel te kommunikeer.
Respondent B	Ek dink dit word glad nie goed na die personeel toe gekommunikeer nie. Mense is lui om te lees, van die aspekte is op die webwerf of op die intranet hoewel dit nie baie spesifiek is nie. Werknemers is jou grootste handelsmerk ambassadeurs en al moet ons werkswinkels hou om mense in te lig sal dit help dat personeel deel voel en weet waarheen daar gewerk word. Topbestuur moet personeel inlig oor waar die onderneming op pad heen is.
Respondent C	Ja en nee. Ek dink die algemene visie en missie van die onderneming word effektief gekommunikeer. Ek dink die strategieë van hoe ons hierdie visie en missie gaan of wil bereik word soms nie gekommunikeer nie. Ek voel dat waar die strategie gewoonlik konfidensieel is, moet dit gekommunikeer word aan personeel op 'n kwartaallikse basis. “If the soldiers don't know what the general is really doing, how can they win the war for him?”

Respondent D	Ek dink nie intern word dit goed gekommunikeer nie. Ek dink dit word hopeloos te min gekommunikeer en dit wat wel gekommunikeer word, is baie vaag. Ek voel 'n strategie loop hand-aan-hand met 'n onderneming se bemarking en die boodskap wat uitgedra word omdat ons die strategie visueel en in die verskillende veldtogte moet uitbeeld.

Senwes se strategie word oorhoofs gekommunikeer na die eksterne en interne belangegroep. Intern is daar egter ruimte vir verbetering en die bestuurders voel die strategie kan beter gekommunikeer word. Tans word die benadering gevolg dat nie alles aan die personeel bekend gemaak kan word nie weens die sensitiwiteit en konfidensialiteit van die inligting. Indien die hele strategie gekommunikeer word kan die inligting dalk onwetend aan mededingers oorgedra word.

Die volgende konstruk wat bespreek word is die korporatiewe handelsmerkbefoete van Senwes.

5.4.3 Korporatiewe handelsmerkbefoete

Vraag 7: Hoe sal jy die befoete wat saam met die handelsmerk kom beskryf?

Respondent A	Ons is altyd daar, ons is met jou, ons is al 100 jaar daar en sal vir die volgende 100 jaar ook daar wees. Ons is dalk nie altyd die goedkoopste of die vinnigste nie, maar ons het nog altyd opgelewe na die befoete wat ons maak.
Respondent B	Vir die klante spesifiek sal ek sê is ons handelsmerkbefoete 'n onderneming wat die kennis het, 'n onderneming met integriteit wat gevestig is en wat môre steeds daar sal wees.
Respondent C	Ek dink die befoete wat Senwes kommunikeer is dat die onderneming die nodige kennis, ervaring en aanpasbaarheid het om klante deur te sien in enige gegewe situasie.
Respondent D	Ek dink die handelsmerk se befoete is ons breek nuwe grond. Ek dink ons is heeltid besig om met innoverende idees vorendag te kom en die ander ondernemings in die agri-sektor is so paar stappies agter. Dit wat ons sê en voor staan probeer ons in alle opsigte na oplewe. Mens kry wel die geval waar een persoon 'n slegte ervaring met die onderneming het en dan beïnvloed dit die befoete drasties.

Senwes se korporatiewe handelsmerkbefoete is vir die bestuurders van Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie 'n befoete van ervaring, aanpasbaarheid, kennis, innovasie en het 'n essensie van gerusstelling. Die onderneming was daar vir die afgelope 106 jaar en sal waarskynlik vir die volgende 106 ook daar wees.

Die volgende konstruk wat bespreek word is visuele korporatiewe identiteit.

5.4.4 Visuele korporatiewe identiteit

Vraag 8: Wat is Senwes se uitgangspunt rakende julle visuele korporatiewe identiteit?

Respondent A	Die korporatiewe identiteit word baie streng gekoördineer en toegepas omdat mens wil verhoed dat jou identiteit van jou handelsmerk geërodeer word deur verkeerde toepassings nie. Hier gaan alles oor konsekwentheid. Ek dink tans word die visuele korporatiewe identiteit die beste bestuur nog.
Respondent B	Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie het 'n korporatiewe identiteit-handleiding. Ook polisieer ons die toepassing rondom die visuele identiteit. Aan die begin, toe ons die nuwe korporatiewe handelsmerk identiteit uitgerol het, het elke personeel 'n volledige handleiding gekry wat al die verskillende toepassings uiteengesit het. Ons moet dit oorweeg om nou weer so veldtog te loods waar ons mense oplei rakende die aspek omrede dit alreeds sewe jaar terug was.
Respondent C	Ek dink Senwes vat dit baie ernstig op en spandeer baie aan die ontwikkeling van korporatiewe DVD's. Ek dink enige uitbreiding of ontwikkeling van 'n nuwe handelsmerk word deeglik nagevors met onafhanklike besighede wat ondersoek doen. Ek dink wel daar is 'n gaping rakende die opleiding van die visuele korporatiewe identiteit aan personeel. Werkswinkels moet dalk gehou word om personeel op te lei en opgewonde te kry rondom die Senwes handelsmerk sodat die korporatiewe waardes uitgeleef kan word.
Respondent D	My werk is om seker te maak dat die visuele identiteit van die korporatiewe handelsmerke en van die verskillende veldtogte wat ons aanpak, konsekwent is en orals reflekteer wat ons is en voor staan. In die verlede was daar verskillende bemakingsafdelings vir elkeen van die sub-handelsmerke wat veroorsaak het dat belangegroepe baie van Senwes gesien het, hoewel niks dieselfde gelyk het nie. Nou word alles sentraal bestuur en gekoördineer en pas ons 'n sekere tema of ontwerp konsekwent toe. Hierdie benadering help om ons rande te rek en meer blootstelling te kry omdat, hoewel die inhoud van die bemakingsmateriaal kan verskil, ons sekere elemente herhaaldelik gebruik.

Senwes is baie streng oor die toepassing van die korporatiewe visuele identiteit. Konsekwenheid is die belangrikste aspek en Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie probeer alle amptelike handelsmerk kommunikasie waar die korporatiewe visuele identiteit toegepas word, polisieer. Senwes se visuele korporatiewe identiteit word die beste nog bestuur en die internalisering van die kommunikasie dra baie hiertoe by. Personeel kan beter opgelei word rakende die gebruik van die Korporatiewe Identiteit-handleiding omdat sewe jaar al verstryk het sedert dit die laaste keer gedoen is.

Die volgende konstruk wat bespreek word is korporatiewe handelsmerkstruktuur.

5.4.5 Korporatiewe handelsmerkstruktuur

Vraag 9: Hoe verstaanbaar dink jy is die korporatiewe handelsmerkstruktuur van Senwes?

Respondent A	Ek dink dit is verstaanbaar dat Senwes 'n monolitiese handelsmerkstruktuur het met 'n moeder-handelsmerk en 'n klomp sub-handelsmerke. Die sub-handelsmerke is eintlik so lig geposisioneer dat alles eintlik rondom Senwes gaan. Wat dit egter moeilik maak is omdat die Senwes handelsmerk nou ook 'n "house of brands" is en Senwes bloot 'n aandeelhouer in die gesamentlike ondernemings se handelsmerk is. Ek dink nie dit is altyd so verstaanbaar vir personeel nie maar ons probeer met die korporatiewe DVD en met kommunikasie dit meer verstaanbaar kommunikeer.
Respondent B	Ek dink die werknemers het 'n redelike goeie begrip van die monolitiese handelsmerkstruktuur waar daar een hoof-handelsmerk met verskillende sub-handelsmerke is. Die oorgrootte meerderheid klante sien dit as Senwes, maak nie saak met watter besigheid segment of sub-handelsmerk hulle in aanraking mee kom nie. Hierdie persepsie is so erg dat klante selfs van die gesamentlike ondernemings as Senwes se versekering praat, met spesifieke verwysing na CertiSure.
Respondent C	Ek dink wanneer personeel verstaan waarom die verskillende gesamentlike ondernemings geskep word sal daar ook meer inkoop wees. Dieselfde geld hier vir die klante. Klante praat nie van die verskillende gesamentlike ondernemings soos hulle benoem is nie, daar word eerder na Senwes se versekeringsbesigheid verwys as na CertiSure. Ons beplan 'n reeks artikels in die nuwe jaar waar ons die organogram gaan uitpak en al die verskillende segmente en gesamentlike ondernemings se posisionering en struktuur interne en ekstern

	gaan kommunikeer.
Respondent D	Toe dit minder kompleks was, was dit eenvoudig. Dit word nou meer kompleks en moet meer gekommunikeer word, hoewel dit nou minder gekommunikeer word. As personeel in Senwes reeds sukkel om die struktuur te verstaan, hoeveel te meer sal die klant dit moeilik vind.

Senwes se korporatiewe handelsmerkstruktuur is vir die eksterne belangegroepe baie onduidelik. Gesamentlike ondernemings word steeds gesien as segmente van Senwes en meer opleiding en kommunikasie moet aan die belangegroepe gerig word rakende die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Intern verstaan die personeel die monolitiese handelsmerk, maar hulle verstaan nie aldag waar pas hulle in die handelsmerkstruktuur in nie. Kommunikasieprosesse is reeds in plek wat hierdie gaping probeer vul.

Die volgende konstruk wat bespreek word is korporatiewe handelsmerkposisionering.

5.4.6 Korporatiewe handelsmerkposisionering

Vraag 10: Hoe sal jy Senwes se posisionering in die agri-mark beskryf?

Respondent A	Ons is 'n markleier. Die klante weet wie en wat ons is. Ons posisionering is baie goed en ek sal dit vergelyk met 'n Toyota in die motorbedryf of 'n Pick 'n Pay in die kruideniersware-sektor. Buite ons mark, dink ek die gewone verbruiker wat nie in 'n omgewing is waar daar 'n handelstak is nie, weet nie regtig van Senwes nie. Bygesê was dit ons uitgangspunt van dag een af om bemarking en kommunikasie te doen in die areas waar ons klante is.
Respondent B	Senwes is baie goed geposisioneer en eintlik is ons die top landbou-besigheid in Suid-Afrika, maar Senwes hou nie daarvan oor daaroor te spog nie. Ons is meer beskeie oor ons posisie. Daar is 'n paar ander raakpunte wat ons ook daardie mededingende voorsprong gegee het soos byvoorbeeld die naamregte van Senwes Park en omdat ons die inisieerders van Nasie in Gesprek is.
Respondent C	Senwes is verseker een van die top besighede in die landbou, indien nie die top besigheid nie en ek dink as die onderneming minder beskeie was en mens doen die navorsing sal jy sien dat dit die top agri-besigheid in die land is. Senwes hou nie van grootpraterie nie. Wat wel krities is, is dat die landbousektor in die huidige politieke klimaat op soek is na 'n leier

	om landbou deur die moeilike tyd te vat waar grondeise, grondverdeling, grondhervorming ens. op is vir bespreking. En ek dink hier het topbestuur van Senwes gereageer op die soeke na 'n leier deur 'n platforms soos Nasie in Gesprek te skep waar die kwessies aangespreek kan word deur die kenners in landbou en die regering, maar dit nie noodwendig die Senwes handelsmerk in die kruisvuur plaas nie.
Respondent D	Ek dink ons is een van die top vyf landboubesighede in die land. Ek dink belangegroepe wat met ons te doen kry sien ons as 'n leier in die bedryf. Ek kry ook die gevoel daar is baie besighede wat ons volg met soortgelyke idees. Dit gebeur baie min wat 'n ander onderneming in ons sektor iets voor ons doen. Ons is verseker toonaangewend in die landbousektor.

Senwes word gesien as een van die top, indien nie die nommer een agri-besigheid in die land nie. Die handelsmerk word geassosieer met 'n markleier en in die sektor waarin hulle besigheid doen is Senwes uitstekend geposisioneer. Senwes is baie beskeie oor hulle posisie in die landbousektor en is nie 'n onderneming wat grootpraat of wyd en syd verkondig hoe groot hulle is nie. Daar is wel nog 'n leemte wat betref die algemene publiek en die sektore waarin Senwes nie besigheid doen nie se bewustheid en kennis van die onderneming.

Die volgende konstruk wat bespreek word is die werknemers van Senwes.

5.4.7 Werknemers van die onderneming

Vraag 11: Hoe bestuur Senwes verhoudings met belangegroepe? Watter belangegroep(e) is vir Senwes die belangrikste? Waar pas werknemers in die prentjie in?

Respondent A	Ek dink al die belangegroepe is belangrik, maar in die besonder sal ek die klante en personeel uitsonder. Daarna sal ek die aandeelhouders en die verskaffers en dan die media, regering, owerhede, plaaslike gemeenskap, ens.
Respondent B	Ek dink die werknemers is die belangrikste. Daarna die klante en die aandeelhouders, gevolg deur die algemene publiek, die media en daarna die regering en die plaaslike gemeenskap.
Respondent C	Ek dink die produsente is die belangrikste belangegroep omdat hulle verantwoordelik is vir al Senwes se besighede. Werknemers is vir my amper op die selfde graad van belangrikheid of net-net in tweede plek. Werknemers moet opgelei word om

	handelsmerk-ambassadeurs te wees om by elke interaksie wat hulle met die verskillende belangegroepes het die beeld van die onderneming uit te straal.
Respondent D	Ek voel die werknemers en die klante loop hand-aan-hand en is die belangrikste. As jy 'n gemotiveerde werkersmag het sal die take gedoen word sonder om 'n bestuurder te hê wat heeltyd oor die werknemer se skouer kyk of die werk gedoen word.

Die klante en werknemers is vir Senwes die belangrikste belangegroepes. Nie een van die belangegroepes kan in isolasie bestaan nie, want sonder klante het Senwes nie besigheid nie en sonder personeel is daar niemand om 'n diens aan die klante te lewer nie. Werknemers moet ook opgelei word om handelsmerk-ambassadeurs vir Senwes te wees waar daar met elke geleentheid 'n positiewe beeld van die onderneming uitgestraal word.

Die volgende konstruk wat bespreek word is die korporatiewe kultuur van Senwes.

5.4.8 Korporatiewe kultuur

Vraag 12: Hoe sal jy die huidige kultuur beskryf? Wat doen julle om die korporatiewe kultuur van Senwes te verbeter?

Respondent A	Ek dink ons verbeteringstrukture is in plek waar personeel kan verder studeer of hulle beter bekwaam. Senwes het 'n goeie kultuur wat betref transformasie, deursigtigheid, volhoubaarheid en nakoming, partymaal voel dit vir my ons is amper te erg op hierdie aspekte maar dit beskerm werknemers op die ou end.
Respondent B	Senwes se kultuur het oor 'n baie lang tyd baie verander. Vanaf die koöperasie tyd het Senwes baie meer diverse geraak. Mense is baie geskoei rondom taak en baie minder gefokus op verhoudings en sosiale faktore. Ek dink die kultuur is baie konserwatief. Mens sal byvoorbeeld nie met iemand kan praat oor fleksietyd nie. Hoewel daar baie gesê word rondom die openlikheid ten opsigte van nuwe idees, is dit baie net dieselfde resep wat gevolg word.
Respondent C	Ek dink Senwes het 'n baie konserwatiewe kultuur. Take word op 'n spesifieke manier gedoen, die Senwes-manier. Ek dink daar is verandering, maar dit gebeur baie stadig. Daar is verskillende kulture binne die verskillende afdelings van die besigheid. Ek dink ook al die verskillende gesamentlike ondernemings wat inderwaarheid hulle eie handelsmerke is,

	beïnvloed die kultuur van Senwes baie. Personeel weet nie altyd wie hulle nou regtig is nie en ek dink die tyd het ook nou aangebreek waar veldtogte gehou moet word om personeel op te lei oor die waardes van die korporatiewe handelsmerke en sodoende lojaliteit te kweek. In onlangse navorsing was dit duidelik dat hierdie onsekerheid veel erger is as dit kom by klante.
Respondent D	Ons het 'n baie individualistiese kultuur. Die handelsmerk was baie in afdelings verdeel ten opsigte van die korporatiewe kultuur. Elke sub-handelsmerk het sy eie ding gedoen en as 'n spesifieke afdeling wins gemaak het is dit ook so vermeld dat daardie afdeling dit bereik het en nie gekommunikeer as Senwes in geheel nie. Daar is nooit veel gedoen om hierdie probleem reg te stel nie en ek dink daar is ruimte vir verbetering ten opsigte van die korporatiewe kultuur van Senwes.

Senwes het 'n baie konserwatiewe kultuur waar mense baie gefokus is op hulle take en minder op verhoudings en sosiale aspekte. Die kultuur kan onderverdeel word in 'n aantal sub-kulture waar werknemers of afdelings hulle eie manier van handel het. Indien Senwes 'n wen-resep gevind het word daar nie maklik van die bestanddele afgewyk nie. Die kultuur is egter baie uitmekaar getrek deur die stigting van al die verskillende gesamentlike ondernemings en personeel funksioneer baie in silo's, afgesny van die res van die onderneming. Die kultuur is wel stadig maar seker besig om te verander en Senwes doen sy bes om transformasie, deursigtigheid, volhoubaarheid en nakoming te bevorder.

Die volgende konstruk bespreek die korporatiewe persoonlikheid van Senwes.

5.4.9 Korporatiewe persoonlikheid

Vraag 13: Hoe sal jy Senwes se persoonlikheid beskryf?

Respondent A	Dit is 'n jong middeljarige man, wat dinamies en innoverend is en by sy woord bly. Dit is nog iemand wat besigheid met 'n handdruk doen. Die boere sien wel Senwes as 'n bietjie ouer man.
Respondent B	Ek dink dit is beslis nie 'n dame nie. Hy is wit, 'n Afrikaner en is konserwatief. Hy is soos die gemiddelde Christen. Hy probeer bietjie goed te doen maar ek weet nie of dit net is om sy gewete te sus en of dit werklik oor omgee gaan nie. Oor die algemeen is die mense wat vir

	Senwes meer saak maak die mense wat met hom besigheid doen.
Respondent C	Senwes is vir my iemand wat ouer is en waarby jy sal veilig voel. Wat die kennis het en oor innoverende idees beskik. Soos in die middel vyftigs en wat weet hoe om alles te doen.
Respondent D	Senwes is 'n blanke persoon met goeie waardes en norme met 'n kop vir besigheid en toekomsvisie. Iemand wat die veranderinge in die omgewing in ag kan neem en aanpas sonder om af te wyk van sy waardes. Ek dink ons is besig om 'n jonger persoon te word.

Senwes se korporatiewe persoonlikheid kan beskryf word as iemand wat die nodige kennis en ervaring het om die wat saam met hom is, gerus te stel. Die persoon kan beskryf word as 'n blanke man is sy middel vyftiger jare wat steeds innoverend kan dink en tred hou met die nuutste tendense en veranderinge in die bedryf. Iemand met goeie waardes en wat steeds besigheid met 'n handdruk doen.

Met elke konstruk van 'n korporatiewe handelsmerk (wat vir die doeleindes van die studie belangrik is) gemeet en bespreek, word bestuur te Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie (Senwes) se persepsies rakende die korporatiewe handelsmerkbestuur vervolgens uiteengesit.

5.5 Resultate: Korporatiewe handelsmerkbestuur

Die verskillende konstrunkte wat belangrik is tydens korporatiewe handelsmerkbestuur (sien paragraaf 2.5) is getoets en word in die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek. Hierdie gedeelte bespreek vrae 11-16. Die eerste vraag se antwoorde word verdeel in die verskillende konstrunkte se antwoorde:

Vraag 14: Wat is jou benadering tot korporatiewe handelsmerkbestuur? Hoe help jy om die Senwes handelsmerk te bestuur?

Van die ander konstrunkte van korporatiewe handelsmerkbestuur is getoets deur vrae wat reeds in die vorige afdeling van die onderhoudskedule gevra en beantwoord is.

5.5.1 Bestuur en bemagtiging van werknemers

Vraag 11: Hoe bestuur Senwes verhoudings met belangegroepe? Watter belangegroep is vir Senwes die belangrikste? Waar pas werknemers in die prentjie in?

Respondent A	As individu gaan ek nie korporatiewe handelsmerkbestuur alleen kan doen nie. Jy is afhanklik van elke werknemer om in te koop in die waardes van die handelsmerk en te help om dit in stand te hou. Ek volg 'n deelnemende bestuursbenadering. Die hele span moet goed opgelei word om uiteindelik sukses te behaal. By Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie rond ons die handelsmerkbestuur af, maar ons kan nie 3 000 mense wat in die Senwes Groep werk hanteer en voorskryf hoe om elke klein takie te doen nie. Wanneer een van die personeellede buite die konteks van Senwes droogmaak, word daar nie gesê Jan of Koos het dit gedoen nie, daar word gesê daai ou van Senwes.
Respondent B	Ons probeer werknemers oplei ten opsigte van korporatiewe identiteit en die toepassing van die korporatiewe handelsmerk om konsekwentheid te verseker. Ons probeer ook ekstern direk met die mense praat wat die toepassing van die logo en identiteit doen, waar ons dit nie intern doen nie.
Respondent C	Elke geleentheid waar 'n klant met een van die werknemers in aanraking kom is dit 'n geleentheid vir die persoonlid om die korporatiewe handelsmerk uit te beeld. Personeel moet egter weet hoe om dit te doen.
Respondent D	Ek voel in my geval, waar die grafiese ontwerpers met die visuele identiteit van die onderneming en sub-handelsmerke werk, is dit baie belangrik om hulle op te lei oor hoe dit reg toegepas word. Hoe meer ek hulle kan bemagtig, hoe minder proewe hoef ons te doen voordat die toepassing en grafiese elemente van die verskillende handelsmerke reg gebruik word.

Daar word baie tyd bestee aan die opleiding van die personeel wat op 'n daaglikse basis met die korporatiewe visuele identiteit werk. Senwes probeer ook die ander werknemers oplei rakende die gebruik van die korporatiewe visuele identiteit met 'n sentrale Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie span wat die nodige kennis het om ander personeellede te adviseer. Hoë waarde word gehê aan die korporatiewe handelsmerk se waardes en deur voortdurende kommunikasie oor hoe om volgens die waardes op te tree, word konstant aan die personeel uitgestuur. Met die grootte van Senwes se werkerskorps in ag geneem (1396 werkers) lê die

verantwoordelikheid steeds by elke personeellid om hulself te vergewis van Senwes se kultuur en waardes en hoe om dit uit te leef.

Die volgende konstruk bespreek die langtermynverhoudings wat Senwes met belangegroepe het.

5.5.2 Langtermynverhoudings met belangegroepe

Vraag 9: Hoe bestuur Senwes verhoudings met belangegroepe? Watter belangegroep is vir Senwes die belangrikste? Waar pas werknemers in die prentjie in?

Respondent A	Dit is baie gebaseer op 'n vertrouensverhouding. Dit is hoekom ons veldtogte soos “Boere doen dit beter” of “Meer as net landbou” het. Omdat ons partykeer met derde of vierde generasie boere steeds besigheid doen, fokus ons die handelsmerkbeloofte baie op die langdurigheid van die verhouding. Klante moet jou sien as deel van sy span. Mens kan dit ook sien in die gemiddelde aantal jare wat die werknemers by Senwes werk.
Respondent B	Ons probeer langtermynverhoudings met die klante behou. 'n Produsent kies vir hom in baie gevalle 'n landboubesigheid waarmee hy dan 'n verhoudings bou en die verhouding loop oor na die volgende generasie.
Respondent C	Wat ons klante en werknemers betref is dit duidelik dat Senwes dit regkry om langtermynverhoudings te bou. Mense loop nie maklik by Senwes nie. Daar is konstant funksies vir mense wat 10, 20, 30 en 40 jaar in diens is van die onderneming wat dit versinnebeeld.
Respondent D	Ek dink Senwes het baie langtermynverhoudings. Ek dink dit is nie net met sekere individue nie, maar ook met families. Bloot omdat daar in baie gevalle meer as een lid van 'n familie by Senwes werk. Senwes gee baie keer die voordeel van die twyfel eerder aan 'n familielid van iemand wat alreeds lank by die onderneming werk. Daar is ook diegene wat wel groener weivelde gaan soek maar menige van hulle het maar weer na 'n jaar of wat teruggekom en werk steeds vandag hier.

Senwes baseer langtermynverhoudings baie op vertroue. Ekstern word daar in sommige gevalle met derde of vierde generasie klante gewerk wat die vlak van lojaliteit tot die verhouding weerspieël. Klante moet Senwes sien as deel van sy span en weet die onderneming is daar, maak nie saak wat die toestand in landbou is nie. Intern is

langtermynverhoudings baie populêr en is daar konstant personeel wat 10, 20, 30 en 40 jaar dienstoekenings kry.

Die volgende konstruk bespreek die belyning van die strategie visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld van Senwes.

5.5.3 Belyn strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld

Vraag 12: Hoe sal jy die huidige kultuur beskryf? Wat doen julle om die korporatiewe kultuur van Senwes te verbeter?

Respondent A	Ons het baie hoë etiese en morele waardes en ek dink Senwes se waardes vee af aan die personeel en die personeel se waardes aan Senwes.
Respondent B	Ek dink die sub-handelsmerke het die Senwes kultuur baie benadeel omdat mense in silo's begin funksioneer het. Wat winste betref is daar ook verdeling rondom watter deel van die besigheid die beste presteer het en daardie segment voel dan dat hulle beter is as die ander. Ek voel as die visie en missie en die strategie beter aan die personeel gekommunikeer word sal hulle baie meer deel voel van die onderneming en sal almal se persepsies en gevoel ten goede verander en 'n beter kultuur tot gevolg hê.
Respondent C	Omdat die besigheidsmodel dit daartoe verleen het dat die verskillende besighede vanuit die Senwes handelsmerk geskep moet word, is ek van mening dat daar steeds 'n groot leemte onder personeel is wat betref die kultuur, visie en beeld wat ons uitstraal. Die wanpersepsies oor Senwes as gevolg van die handelsmerk wat onderverdeel is in soveel sub-handelsmerke en gesamentlike ondernemings, skep die geleentheid vir beter interne opleiding.
Respondent D	'n Handelsmerk moet baie goed gekommunikeer word. Dit wat die klant sien moet hy met eerste oogopslag kan koppel aan Senwes. Die strategie is hier baie belangrik vir my om dit uit te dra en te kommunikeer na buite maar steeds by die waardes en dit waarvoor ons staan te bly.

Daar is ruimte vir verbetering wat betref die belyning van die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld. Soos vroeër in die hoofstuk bespreek, word die strategie van Senwes nie baie goed gekommunikeer nie. Dit het tot gevolg dat die beeld wat uitgestraal word deur die kommunikasie en die

personeel nie noodwendig belyn is met die strategie nie. Hierdie miskonsepsie beïnvloed weer die kultuur van die onderneming en met die invloed wat die verskillende segmenteringstrategieë op die Senwes handelsmerk het, is die korporatiewe kultuur nie wat dit moet wees nie.

Die volgende bespreking handel oor topbestuur se betrokkenheid by korporatiewe handelsmerkbestuur as konstruk.

5.5.4 Topbestuur se betrokkenheid

Vraag 15: Hoe nougeset werk julle saam met topbestuur?

Respondent A	Baie nougeset. Ek het eenmaal 'n maand 'n sessie met die Groep Hoof Uitvoerende Beampte en indien ons iets groots wil bespreek sal ek dit met hom of die Groep Uitvoerende Direkteur bespreek, wat dan dit op die agenda sal plaas tydens die volgende uitvoerende komitee-vergadering. Tydens die vergadering sal ek dan 'n tydgleuf kry waar ek die idee indra en voorlê.
Respondent B	As dit kom by die funksies waar topbestuur betrokke is werk ek nougeset saam hulle. Ek het ook baie goeie verhoudings met al die topbestuurslede. Dit sluit die direkteure in omdat ek voortdurend skakelwerk doen waar kommunikasie na hulle ook uitgaan.
Respondent C	Ek het toegang tot topbestuur indien die situasie of kwessie hulle aandag verg. In die besonder sal ek sê met die Groep Uitvoerende Direkteur wat aan die hoof staan van ons diensgerigte afdelings. Ek sal ook proaktief optree om vir die Groep Hoof Uitvoerende Beampte op situasies waar hy dalk 'n toespraak gaan moet lewer vooraf vir hom dit te skryf.
Respondent D	Ek werk weinig saam topbestuur en dit is vir my baie moeilik. Ons moet die strategie visueel uitbeeld maar ons weet nie presies hoe dink hulle en waar hulle die onderneming heen wil neem nie. Ek moet weet wat die besigheid se hartklop is om baie effektief te wees rondom ons bemarkingskommunikasie-uitsette. Op die stadium dink ek doen ons baie goed met die min wat aan ons gekommunikeer word.

Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie het oor die algemeen 'n goeie verhouding met topbestuur waar daar direkte lyne vanaf die individue is tot by topbestuur. Die toeganklikheid van die lyne is wel ietwat van 'n

bekommernis omdat dit nie noodwendig so gereeld gebruik word nie. Oor die algemeen is die verhouding met topbestuur baie goed.

Die volgende konstruk bespreek die konsekwentheid van Senwes se korporatiewe kommunikasie.

5.5.5 Konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie

Vraag 16: Hoe verseker julle konsekwentheid in die korporatiewe kommunikasie?

Respondent A	Met 'n tipe van outoritêre bestuurstyl waar ons 'n sentrale afdeling het waardeur al die korporatiewe kommunikasie gaan. Dit help baie omdat die mense die nodige kennis het van skryfstyl en korporatiewe identiteit. Ons doen dit ook met betrekking tot mediaskakeling waar net sekere mense met die media mag praat. Hierdie mense is dan ook opgelei om dit te kan doen.
Respondent B	Ons het 'n stylboek waarvan ons skrywers nou en dan afwyk, wat verkeerd is.
Respondent C	Ek voel ons moet interne skakelwerk-veldtogte hê waar al die nuwe inisiatiewe van die handelsmerk bemark word binne die onderneming. Volgens my is dit baie belangrik dat mens konsekwentheid in die eksterne en interne kommunikasie het wat betref die onderwerp van die boodskap, juis sodat die personeel op hoogte is van die nuutste ontwikkelinge.
Respondent D	Mens moet baie streng wees wat betref die konsekwentheid in die korporatiewe kommunikasie. Mense moet bestuur van die verskillende divisies attent maak op hoe lyk bemarkingskommunikasie as hulle dit self doen en hoe dit lyk as dit deur Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie gedoen is. Dit is baie belangrik om die implikasies uit te lig van as dit deur die afdeling of divisie self gedoen word en wanneer dit deur ons gedoen word. Daar is sekere elemente wat herhaaldelik gebruik word om te verseker klante dadelik weet wie dit is wat adverteer.

Die gebruik van 'n sentrale bestuursplan wat die korporatiewe handelsmerk se kommunikasie hanteer vergemaklik die proses. Daar word baie klem geplaas op die Senwes stylboek en die visuele korporatiewe identiteit in kommunikasie. Senwes het ook net sekere individue wat met die media mag praat en wat dienooreenkomstig opgelei is om dit te kan doen. Meer veldtogte kan wel gehou word waar die afdeling intern

kommunikeer wat ekstern gebeur om sodoende personeel in te lig oor wat dit is wat die onderneming alles doen en mee besig is.

Met al die response op vrae rakende die korporatiewe handelsmerk en korporatiewe handelsmerkbestuur van Senwes bespreek, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op die vier bestuurders se benaderings ten opsigte van die onderneming se werknemerverhoudings.

5.6 Resultate: Tipe verhoudings binne korporatiewe instellings

Hierdie gedeelte van die hoofstuk handel oor die bestuurslede van Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie te Senwes se persepsies rakende die tipe verhouding (sien paragraaf 3.5) tussen personeel en die onderneming. Antwoorde op vrae 17-19 in die onderhoudskedule word volgende bespreek. Vraag 17 se response is gesorteer na aanleiding van die verskillende konstrakte wat gemeet is rakende die tipe verhouding tussen Senwes en sy werknemers.

Vraag 17: Hoe sal jy die verhouding tussen Senwes en die personeel beskryf?

Die eerste konstruk wat in die afdeling bespreek word is uitruilverhoudings.

5.6.1 Uitruiilverhoudings

Vraag 18: Hoekom dink jy werk mense vir Senwes? Wat motiveer hulle om hier te werk? Hoeveel mense by Hoofkantoor dink jy werk net hier omdat Senwes hulle salaris betaal? (%)

Respondent A	Die platteland speel definitief 'n rol. Baie mense wil nie in die stad bly nie, maar as hy hier in sy kantoor sit is dit net so goed soos in Sandton of enige ander plek want ons tegnologie en sisteme betref. Ek dink ons kultuur dra ook by, ons is soos een groot familie. Party mense het 'n passie vir landbou en/of het familiebande op die plaas. Ek dink 80% van die mense werk hier omdat hulle hier wil werk. Ek dink in enige onderneming gaan jy daardie 20% hê wat net werk vir die salaris.
Respondent B	Ek dink daar is gemengde gevoelens. Ek dink daar is mense wat voel dit is 'n top onderneming om voor te werk en wat baie lief vir Senwes is. Maar daar is ook diegene wat net hier werk omdat hulle 'n werk het. Ek voel die verhouding is baie keer gebaseer op 'n guns vir 'n guns beginsel en ongelukkig is dit net van die een kant af. Ek dink daar is baie

	van die personeellede wat vir Senwes iets ekstra wil doen, of van hulle tyd afstaan vir die onderneming en niks terug verwag nie. Materieel verwag die persoon niks terug nie maar 'n blote dankie sal maak dat die werknemer dit weer vir die onderneming sal wil doen.
Respondent C	Eerlikwaar dink ek dit is die grootste en beste besigheid in Klerksdorp, dalk in Noordwes, wat die korporatiewe wêreld betref. 'n Groot korporatiewe besigheid kom ook saam met die werksversekering wat mense hoog ag. Ek dink Senwes se tegnologiese kennis en die sisteme wat ons hier in plek het is van die beste en is 'n groot trekpleister (hoewel dit beter bemark kan word). Ek dink die meerderheid van die mense is gelukkig en gekwalifiseerd om die werk te doen, maar ek dink die werksbevrediging verskil ook van afdeling tot afdeling.
Respondent D	Niks is verniet nie. Daar word konstant 'n swaard oor jou kop gehou van as jy nie jou liggie laat brand nie dan kry ons iemand anders. Dit is sleg en werk is skaars in vandag se era so werknemers bly eerder stil en kyk verby dit en het nog steeds more 'n werk. Fleksie-ure is 'n baie goeie voorbeeld. As jy laat werk het niemand 'n saak nie maar as jy net tien minute laat kom het mense baie te sê. Dit is 'n groot onderneming en dit is vanselfsprekend dat daar reëls moet wees en dat uitsonderings nie regtig gemaak kan word nie, maar ek voel daar kan strukture in plek gesit word wat werk gemakliker maak vir personeel. Ek dink mense doen nie meer altyd dit waarvan hulle hou nie, hulle doen dit want dit is werk en dit betaal. As mens 'n paar jaar terug 'n opname sou maak dink ek mense sou oor die algemeen gelukkiger in hulle werk gewees het. Ek dink sommige mense bly ook by die Senwes omdat hulle wil spaar vir hulle oudag. Sommiges is voorlopers en ander is volgers. Mens gaan dit orals kry. Ek voel daar is verseker 'n persentasie mense wat net hier werk vir die salaris maar mens sal dit orals kry.

Daar is baie gemengde gevoelens rondom uitruilverhoudings in Senwes. Die gerieflikheid van die onderneming en werksekuriteit speel verseker 'n groot rol in die verhouding. Mense doen dalk nie meer altyd waarvan hulle hou by Senwes nie, maar ten minste het hulle werk. Omdat Senwes so 'n gevorderd en die grootste onderneming in Klerksdorp is, het hulle soveel meer mag in die verhouding. Personeel sal nie maklik die gerieflikheid van die platteland en die gespesialiseerdheid van die beroep elders kry nie. Dit het tot gevolg dat personeel meer sal doen vir die onderneming as wat daar van hulle verwag word, hoewel die erkenning, finansieel en in die vorm

van 'n klop op die skouer of 'n dankie, nie noodwendig gebeur nie. Werksbevrediging verskil wel van afdeling tot afdeling.

Die volgende konstruk bespreek gemeenskaplike verhoudings binne Senwes.

5.6.2 Gemeenskaplike verhoudings

Vraag 19: Wat is jou opinie rondom verhoudings waar een party iets vir 'n volgende party doen sonder om weer iets in ruil te verwag? Dink jy Senwes het hierdie tipe verhoudings met werknemers? Hoekom sê jy so?

Respondent A	Elke personeellid het 'n sekere vaardigheidsbasis wat hy na die tafel bring en waarvoor die werkgewer hom/haar dienooreenkomstig vergoed en ek dink in die mark van landboubesighede is Senwes een van die beter betalers. Ek is ook van mening dat dit die rede is hoekom ons sulke kundiges op spesialisgebiede kry en hoekom personeel so lank by die onderneming bly. Ek dink daar moet 'n baie goeie balans wees tussen gee en neem. Personeel kan nie heeltyd van Senwes verwag om alles te moet betaal en hulle bring nie hulle kant nie. Eenkeer trek die personeellid dalk voordeel ander keer die werkgewer. Ek dink nie Senwes sal nie sommer 'n werknemer gyselaar hou nie, maar vir my is dit belangrik dat die werknemer moet weet die verhouding is 'n wen-wen en dat beide iets na die tafel moet bring. As die partye dan van die tafel af opstaan en wegstap moet daar steeds geld oorbly wat uiteindelik die wins is wat vanuit hierdie verhouding gegenereer is. Ek dink op die stadium bring die werknemers hulle kant en die verhouding kan as wen-wen beskryf word.
Respondent B	Senwes is 'n baie goeie en hoëvlak onderneming. Daar is 'n groot groep van die personeel wat as gevolg van hulle konserwatisme by Senwes werk. Hy het in Klerksdorp groot geword en hier sal hy bly al word hy elders 'n beter pos aangebied is die is sy dorp en sy onderneming. Daar is nog 'n deel van die mense wat ek sal sê hier werk as gevolg van die werksversekering. Hy sal nog volgende jaar hier werk en die besigheid sal waarskynlik vir nog 'n verdere 106 jaar bestaan, hoewel die vergoeding nie altyd met die ander besighede (uitsluitende agri-besighede) kan vergelyk nie. Ek dink sowat 35% werk by Senwes net vir die salaris wat hulle kry maar in dieselfde asem moet ek sê die mense is gelukkig om te kan

	werk en werk te kan hê.
Respondent C	Ek dink elke mens moet 'n bietjie van die: ek doen iets vir jou sonder om iets inruil daarvoor terug te verwag, hê. Ek dink dit is die basis van Christenskap waar mens in die Bybel lees van werp jou brood uit op die water en na die verloop van vele dae sal dit na jou terugkeer. My opinie is dat daar mense in Senwes is wat ongelooflik is wat hierdie tipe verhouding betref. Personeel wat vir jou soveel sal doen en die ekstra myl vir ander sal loop sonder om iets in ruil terug te verwag.
Respondent D	Ek voel Senwes se waardes is baie belyn met my waardes. Dit belyn presies. Ek dink waarvan ek hou en wat ek graag wil doen kan ek uitleef by die werk. Ek dink ek kan waarde toevoeg en dit steeds geniet. Ek dink Senwes is 'n onderneming wat steeds vooruitgaan maar by sy waardes hou en dit is 'n positiewe ding vir werkers. Ek is baie trots om te sê ek werk by Senwes en voel mens kan nie die hele onderneming onder dieselfde kam skeer as daar een individu is wat jou lewe nie lekker maak by die werk nie. Dit is 'n onderneming wat mense met 'n kwalifikasie die geleentheid bied om hulself uit te leef.

Senwes beskik oor baie gemeenskaplike verhoudings. Die onderneming doen baie om die personeel te vergoed wat betref studiegeleenthede en bonusse, maar is baie ingestel daarop dat elke personeelid sy/haar kant moet bring. Senwes sal vir werknemers goed wees, maar werknemers moet nie dit uitbuit nie. Oor die algemeen is die gevoel dat Senwes vir werknemers die geleentheid gee om hulleself uit te leef in hulle beroep in 'n omgewing waar goeie waardes prioriteit geniet. Sterk gemeenskaplike verhoudings kom ook in Senwes voor onder verskillende individue.

Met die tipe verhoudings bespreek, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op die verskillende verhoudingsuitkomstes.

5.7 Resultate: Verhoudingsuitkomstes binne korporatiewe instellings

Hierdie gedeelte van die hoofstuk hanteer vrae 20-23 van die onderhoudskedule. Daar word gefokus op die vier verskillende verhoudingsuitkomstes (sien paragraaf 3.6).

5.7.1 Vertroue

Vraag 20: Hoe sal jy die vertroue tussen Senwes en die personeel beskryf?

Respondent A	Ek is van mening dat daar 'n mate van vertroue tussen die personeel en Senwes is, maar dat dit ook gekwalifiseerd is omdat hierdie verhouding baie beïnvloed word deur eksterne omgewingsfaktore en sosio-ekonomiese faktore. Daar is 'n mate van agterdog omdat werknemers ook kennis neem van die huidige politieke situasie in landbou en ekonomiese druk ervaar en in hierdie moeilike tye sal daar baie gesê word as bestuur oorsee reis (al is dit vir besigheid) oor hoe hulle spandeer en hoe die res van die werknemers kostebesparing moet toepas. Senwes probeer egter om 'n goeie korporatiewe burger te wees, maar ek dink daar is 'n mate van onsekerheid by die werknemers.
Respondent B	Daar is 'n klein persentasie van wantroue waar personeel voel hulle lewe op na wat van hulle verwag word maar Senwes is nie eerlik oor hoe hulle my daarvoor vergoed nie. Maar dit is nie so dat daar 'n skeiding sal kom tussen die personeel en Senwes nie.
Respondent C	Ek dink daar is vertroue waar die personeel die handelsmerk vertrou en die waardes vertrou. Ek dink intern is daar wel ruimte vir verbetering waar mense probeer om ander uit hulle werk te kry, rugstekery, onderneming-politiek, mense probeer ander sleg laat lyk, maar dit kom in enige korporatiewe omgewing voor. Ek dink nie daar is iets wat mense baie bekommerd oor hoef te wees nie.
Respondent D	Nee ek dink nie daar is goeie vertroue nie. Ek dink die samelewing het die grootste invloed hier. Vroeër jare het die onderneming lojale werknemers gehad maar deesdae word daar net gekyk wat kry ek uit die verhouding uit. Dit gaan nie meer oor die onderneming nie maar oor die eie ek en die individu. Die samelewing promoveer dit met menseregte en elkeen het sy eie reg en sê. Ek dink nie daar is meer 'n goeie wedersydse vertroue tussen die personeel en Senwes nie en ook nie meer tussen die klant en Senwes nie. Die klant sal een negatiewe ervaring met die onderneming hê en dan sal hy vergeet van die vorige

	vyftien ervarings wat glad nie sleg was nie. Die samelewing dwing mense tot 'n kritiese perspektief en benadering.

Die vertroue tussen Senwes en die werknemers kan as goed beskou word, hoewel dit baie beïnvloed word deur eksterne omgewings en sosio-ekonomiese faktore. Personeel word gebreinspoel deur media en die huidige politieke situasie en dit impakteer die vertrouensverhouding. Deesdae is mense baie ingestel op eie gewin in die verhouding. Daar is ruimte vir verbetering wat betref die vertoue onder die personeel van Senwes.

Die volgende konstruk bespreek die toewyding in die verhouding tussen Senwes en sy werknemers.

5.7.2 Toewyding

Vraag 21: Sal jy sê Senwes is toegewy tot die verhouding met werkers?

Respondent A	Ek dink daar is 'n 110% vlak van toewyding. Vandat die bonusskemas in plek is, is die belofte nog elke keer, van as hierdie doelwit bereik word sal ons bonusse kan uitbetaal, nagekom. Ek dink Senwes is baie toegewyd tot die verbetering van elke werknemer waar daar konstant vir werknemers se kursusse betaal word.
Respondent B	Ek dink die gerusgesteldheid dat personeel weet aan die einde van die maand kry hulle hulle salaris maak nie saak wat die toestand in landbou is nie sê iets van die toewyding wat Senwes teenoor personeel het.
Respondent C	Ek dink daar is ruimte vir verbetering. Ek dink Menslike Hulpbronne kan meer proaktief en innoverend wees met meer werkswinkels waar hulle mense byvoorbeeld oplei oor emosionele intelligensie en uiteindelik persoonlike ontwikkeling. Ek dink Senwes kan ook meer toewyding wys deur byvoorbeeld 'n gekwalifiseerde sielkundige vir personeel daar te stel waarmee hulle kan praat oor probleme.
Respondent D	Ek dink in die oorgrootte meerderheid, nee. Deesdae word alles gedoen vir eie gewin. As daar vandag geleenthede op werknemers se pad kom (en sluit topbestuur in) weet ek daar is 'n hele paar mense wat sonder om 'n oog te trek 'n ander pos in sal aanvaar. Wat sleg is, is dat Senwes toegewy is tot die verhouding wat daar met die individue is en hulle word op kursusse gestuur en kry die geleentheid om hulself soveel beter te bekwaam as gevolg van Senwes, maar hulle is nie toegewyd tot die verhouding nie. Ek dink hierdie mate van

	agterdeure wat oopgehou word dui 'n mate van onsekerheid onder van die personeel aan.

Daar is gemengde gevoelens rondom die toewyding wat beide partye tot die verhouding het. Senwes aan die eenkant is toegewy tot die verhouding deur bevordering- en studiegeleenthede aan personeel te bied, wat personeel help om hulleself beter te bekwaam. Sommige van die personeel is net in die verhouding vir eie gewin waar hulle die bogenoemde geleenthede gebruik en nie toegewyd tot Senwes is nie. Van die personeel sal maklik 'n pos elders aanvaar. Daar is wel ook ruimte vir verbetering wat betref die emosionele intelligensie van die werknemers waar Senwes die personeel in werkswinkels kan oplei.

Die volgende konstruk bespreek die wedersydse beheer tussen Senwes en sy werknemers.

5.7.3 Wedersydse beheer

Vraag 22: Wat sal jy sê is die magsbalans tussen Senwes en 'n personeellid? Dink jy dit is reg?

Respondent A	Jy kan deelnemende bestuur toepas net tot op 'n sekere punt en dan moet iemand die besluit maak. Daar gaan altyd 'n kombinasie van demokratiese en outoritêre bestuurstyl. Elke individuele bestuurder het sy/haar eie bestuurstyl, maar ek dink oorhoofs is daar deelnemende bestuur.
Respondent B	Daar is baie beslis 'n wanbalans. Senwes het al die outoriteit in die verhouding. Daar is 'n baie klein persentasie van die werknemers wat wel outoriteit het en wat besluite kan maak.
Respondent C	Ek dink dit is 'n fantastiese verhouding. In die jaar en 'n half wat ek al by Senwes werk het ek baie goeie ervarings met Senwes. Die besigheid sal vir my die ekstra myl loop.
Respondent D	Senwes het definitief meer mag. Ek hoor baie keer as jy nie laat nog wil werk nie dan kry ons iemand wat wil. Werkers moet in baie gevalle konstant hulle werk of pos regverdig en verduidelik wat die bydrae is wat hulle maak.

Senwes het definitief meer mag in die verhouding. Op 'n sekere stadium word die deelnemende bestuur oorgeskakel in 'n outoritêre bestuurstyl waar Senwes al die mag het. Daar is wel 'n klein persentasie van die werkers wat mag het, maar hulle is baie min. In baie gevalle moet werkers konstant hulle pos en posisie regverdig of verdedig.

Die volgende konstruk bespreek die verhoudingbevrediging in die verhouding tussen Senwes en sy werknemers.

5.7.4 Verhoudingbevrediging

Vraag 23: Dink jy Senwes is gelukkig met die myle wat personeel vir die maatskappy gee? Dink jy die personeel is gelukkig met wat Senwes vir hulle bied?

Respondent A	Ek dink Senwes is gelukkig met die myle wat hulle uit die personeel kry. Ek dink as mens gaan kyk na die produktiwiteitsom rakende wat die onderneming betaal en wat die uitsette is, is hulle baie gelukkig. Wat personeel betref dink ek daar is baie veranderlikes wat in ag geneem moet word soos verskillende posvlakke, afdelings en departemente, maar oor die algemeen dink ek tog die personeel is gelukkig met Senwes.
Respondent B	As mens kyk na die bonusse lyk dit vir my of Senwes gelukkig is daarmee. Ek weet nie of mens die siening vir die hele onderneming kan volg nie, maar ek dink oorhoofs is Senwes tevrede. Ek dink wel nie die werknemers is baie gelukkig met die myle wat hulle van Senwes af kry nie. Ek dink daar is 'n tekort aan vergoeding, beide finansiële en ook met betrekking tot erkenning vir iets wat personeel doen.
Respondent C	Ek dink nie Senwes is gelukkig met die myle wat personeel die besigheid gee nie. Ek is persoonlik gelukkig met die myle wat Senwes my gee, maar ek weet van baie mense wat nie dieselfde voel nie. Ek dink dit hang baie van die personeel se persoonlikheid af en wat hulle uitgangspunt ten opsigte van hulle verwagting van Senwes as werkgever is.
Respondent D	Ek dink Senwes is definitief gelukkig met die myle wat personeel vir hulle gee. Ek dink nie die personeel is gelukkig met die myle wat hulle van Senwes kry nie.

Oor die algemeen is die gevoel dat Senwes baie gelukkig is met die myle wat hulle uit die werknemers kry. Hierdie stelling word ook gestaaf deur die finansiële resultate van die onderneming. As mens kyk na die bonusse wat Senwes uitbetaal, is dit 'n refleksie dat hulle gelukkig is met die myle. Van die personeel is nie noodwendig so gelukkig met die myle wat hulle uit die onderneming kry nie. Hier is dit belangrik om sekere veranderlikes soos posvlak, afdeling en departemente in ag te neem en te onthou dat dit verskil van individu tot individu.

Met die response van die bestuurslede aangaande Senwes se benadering tot die verskillende verhoudingsuitkomstes bespreek, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op die verhoudingskultiveringstrategieë.

5.8 Resultate: Verhoudingskultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings

Die verskillende konstrukte van verhoudingskultiveringstrategieë (sien paragraaf 3.7) is getoets deur vrae 24-30 van die onderhoudskedule. Sommige van die vrae toets twee konstrukte gelyktydig.

5.8.1 Openlikheid

Vraag 24: Hoe openlik en toeganklik sal jy die verhouding wat Senwes met personeel het beskryf?

Respondent A	Ek dink Senwes het 'n baie oop verhouding met personeel. Ook voel ek ons kommunikeer baie aan die personeel en via verskillende kanale, so hulle is ingelig oor wat aangaan in die onderneming.
Respondent B	Ek dink die verhouding is redelik oop. Ek dink hier en daar is daar goed wat dalk meer geslote is, maar dit is goed soos die strategie wat dalk nie vir almal se ore bedoel is nie. Oor die algemeen dink ek die verhouding is oop.
Respondent C	Ek dink dit verskil van departement tot departement. Ek dink dit verskil van kultuur tot kultuur in die betrokke departemente.
Respondent D	Ek dink Senwes verkondig 'n oop-deur beleid en daar kan plakkate in die hele gebou opgesit word, maar ek sal steeds nie die vrymoedigheid hê om daarvan gebruik te maak nie. Ek dink dit kom in by die vertoue, mense steek mekaar te veel in die rug. Dit veroorsaak dat mens voorstelle of idees dan eerder via ander kanale by die gesaghebbendes wil uitkry. Ek dink deesdae is mense so uit op eie gewin dat mens in alle verhoudings of interaksies die agenda agter die voorstel of idee soek.

Senwes verkondig 'n oop-deur beleid en die verhouding is redelik oop. Dit verskil egter van afdeling tot afdeling. Kommunikasie hou personeel ingelig oor wat in die onderneming gebeur. Sekere aspekte word dalk meer agter geslote deure bespreek, maar dit is weens die vertroulikheid van die inligting.

Die volgende konstruk bespreek die verhoudingsbevrediging in die verhouding tussen Senwes en sy werknemers.

5.8.2 Toeganklikheid

Vraag 24: Hoe openlik en toeganklik sal jy die verhouding wat Senwes met personeel het beskryf? Hoekom sê jy so?

Respondent A	Ek dink met die plat bestuurstyl en bestuurstrukture is Senwes baie toeganklik. Ek dink enige iemand kan met enige bestuurder gaan praat. Jy kan nou na die Groep Hoof Uitvoerende Beamppte toe gaan en met hom gaan praat en hoef vir niemand toestemming te vra nie. Daar is 'n oop lyn waardeur mense met die topbestuurslede kan gesels.
Respondent B	Ek dink die toeganklikheid is dalk meer van 'n probleem is as wat dit op die oog af lyk. Die verhouding is oop maar die gebruik daarvan nie altyd nie. Ek dink nie personeel gebruik nie altyd die toeganklikheid van die verhouding nie. Ek dink in die konserwatiewe kultuur van Senwes gaan die personeel nie altyd met hulle probleme na topbestuur toe nie. Daardie respek wat mens vir die grootmense het om eerder jou probleme self uit te sorteer.
Respondent C	Ek dink dit verskil van individu tot individu. Ek het byvoorbeeld 'n baie toeganklike verhouding met die Groep Uitvoerende Direkteur waar ek nie eers 'n afspraak hoef te maak nie en net by hom instap. Maar dit geld nie vir almal nie. Ek kan net uit my ervaring praat.
Respondent D	Ek werk al 20 jaar by Senwes maar het steeds nie die vrymoedigheid om iets wat ek op die hart het of 'n voorstel (werksverwant) aan topbestuur te kommunikeer nie. Indien mens wel dan iets kommunikeer en jou kop uitsteek word daar na jou geluister maar hoe belangrik dit geag word is 'n ander saak. Die erns word nie altyd besef nie.

Daar is gemengde gevoelens rondom die toeganklikheid in die verhouding wat Senwes met die personeel het. Van die bestuurslede het baie toeganklike verhoudings met van die topbestuurslede en ander voel weer daar word baie gekommunikeer oor die oop-deur beleid maar die toeganklikheid is nie wat dit moet wees nie. Personeel het nie noodwendig die vrymoedigheid om van die oop-deur beleid gebruik te maak nie.

Die volgende konstruk bespreek die positiewiteit in die verhouding tussen Senwes en sy werknemers.

5.8.3 Positieweiteit

Vraag 25: Dink jy oor die algemeen is die verhouding wat Senwes en die personeel het positief?

Respondent A	Ek dink die verhouding is positief. Ek dink Senwes sou nie die resultate kon oplewer wat ons doen as daar nie 'n positiewe ingesteldheid onder die personeel was nie. Ek is wel van mening dat personeel 'n onderneming verlaat as gevolg van individue waarmee hulle nie oor die weg kom nie en nie as gevolg van die handelsmerk nie.
Respondent B	Ja daar is 'n baie positiewe verhouding tussen die werkers en Senwes. As jy kyk na hoe lank mense by Senwes werk kan mens sien dat daar baie beslis 'n positiewe verhoudings is en dat die personeel Senwes kan vertrou.
Respondent C	Ja ek dink oor die algemeen is die verhouding positief, hoewel ek dink daar is ruimte vir verbetering. Ek dink daar is sekere mense wat probleme het maar oor die algemeen is dit positief.
Respondent D	Ek dink dit kan beter. Senwes is 'n baie goeie onderneming, maar ons lewe ongelukkig in 'n samelewing wat vir ons 'n ander prentjie skep. Ek dink mense gaan soek altyd groener weivelde en dan kom hulle terug. Ek dink nie die probleem lê by Senwes nie en dink dit lê by mense. Ek dink samelewing en omgewing bombardeer mense met negatiewe inligting en dit beïnvloed mense.

Daar is 'n groot mate van positieweiteit in die verhouding tussen Senwes en die personeel. Dit kan wel beter, maar die resultate van die onderneming sal nie bereik kon word as daar nie 'n positiewe ingesteldheid onder die personeel was nie. As daar gelet word op die tydperk wat personeel by Senwes werk, is dit ook duidelik dat die verhouding positief is.

Die volgende konstruk bespreek die distribusie van voordeel tussen Senwes en sy werknemers.

5.8.4 Distribusie

Vraag 26: Hoe sal jy die voordeel wat in die werknemer-Senwes verhouding is beskryf? Wie trek die meeste voordeel in die verhouding?

Respondent A	Ek dink daar is 'n goeie verhouding. Ek dink ons het goeie erkenning-strukture, met 'n prestasiefunksie en goeie bonusskema. Ek dink die bestuur het 'n goeie benadering tot verhogings, studiegeleenthede, opleidingsprogramme en beleide en prosedures wat die personeel beskerm en as veiligheidsnette dien.
Respondent B	Ek dink Senwes trek meer voordeel uit die verhouding omdat die personeel alles gee. Die moeilike ding kom in by die aandeelhouders, want hulle moet ook dividende kry uit die wins wat personeel genereer.
Respondent C	Ek dink Senwes vergelyk met die beste in Suid-Afrika en miskien in die wêreld. Met my aanstelling is daar vir my gesê hulle doen die nodige vergelykings ten opsigte van my pos in die industrie en sorg dat die vergoeding markverwant is en ek was gelukkig daarmee. Ek dink nie daar is een party wat benadeel word in die verhouding en een wat dan ten koste van die ander meer voordeel trek nie omdat strukture soos die markverwantevergoedings in plek is.
Respondent D	Ek dink nie die voordeel is eweredig in die verhouding versprei nie. As jy nie laat nog wil werk nie dan is dit duidelik dat daar vinnig iemand in jou plek gekry sal word. En met die skaarsheid van werk is personeel maar bereid en inderwaarheid gedwing om dit te doen. Ons lewe in 'n era waar mense die heertyd kla, maar ek dink tog die onderneming probeer soms bloed uit 'n klip uit tap. Ek dink die voordeel is baie groter vir Senwes as vir die werknemers.

Hoewel die voordeel in die verhouding nie eweredig versprei is nie, is dit steeds 'n mate van wen-wen vir beide partye. Senwes win net meer uit die verhouding as die personeel. Omdat Senwes sulke gunstige geleenthede vir die personeel bied kan die onderneming enige doelstellings vir die personeel stel. Indien personeel nie oplewer na wat van hulle verwag word nie (selfs al is die doelstelling nie bereikbaar nie) word hulle onder die indruk gebring dat hulle nie onvervangbaar is nie.

Die volgende konstruk bespreek die integrasie van voordeel tussen Senwes en sy werknemers.

5.8.5 Integrasie

Vraag 26: Hoe sal jy die voordeel wat in die werknemer-Senwes verhouding is beskryf? Wie trek die meeste voordeel in die verhouding?

Respondent A	Dit is definitief 'n wen-wen verhouding tussen Senwes en die personeel. Daar is bevorderingsgeleenthede, as personeel verder wil studeer dan kan hulle. Met die verskillende handelsmerk is daar baie geleenthede vir personeel om in een van die ander handelsmerke verder te groei en daar 'n beter pos te kry.
Respondent B	Ek sou sê in die meeste gevalle is dit 'n wen-wen. Jy as personeel verkoop jou arbeid en word daarvoor vergoed. As gevolg van die vertroue wat ook in die verhouding is sal ek my arbeid verkoop en aan die einde van die maand sal Senwes my dan daarvoor vergoed.
Respondent C	Ek dink nie daar is 'n wanbalans in die voordeel nie ek sal meer sê dit is 'n fleksie-voordeel waar die een party nou voordeel trek en die ander party op 'n latere stadium.
Respondent D	Ek dink daar is in sommige gevalle wen-wen verhoudings, veral hoe hoër mens in die hiërargie van die besigheid opgaan.

Die bestuurders is van mening dat Senwes ook oor heelwat wen-wen verhoudings beskik. Personeel verkoop hulle arbeid vir beloning aan die einde van die maand in die vorm van hulle salaris. In baie gevalle is dit die een hand was die ander. Senwes sal vir die personeel se studies betaal inruil vir arbeid van die personeel se kant af en om die kennis wat opgedoen is te implementeer.

Die volgende konstruk bespreek die meedeling van take tussen Senwes en sy werknemers.

5.8.6 Meedeling van take

Vraag 27: Wat is jou mening rondom besluite wat Senwes en die personeel saam neem? Hoekom sê jy so?

Respondent A	Ek dink daar is sekere strategiese besluite wat outokraties geneem moet word. Insette vanuit die verskillende bedrywe sal aangevra word, gekonsolideer word, waarna dit aan uitvoerende vlak gekommunikeer word. By uitvoerende vlak word dit bespreek, geherkonsolideer en dan word dit aan die direksie gekommunikeer.

Respondent B	Besluite word deur Senwes geneem. Personeel neem nie besluite nie. Sekere besluite word af gekommunikeer na personeel en ander nie en dit kan wees weens vertroulikheidsredes.
Respondent C	Ek dink daar is 'n klein mate van inkoop vanaf personeel se kant in besluitneming, maar hoofsaaklik dink ek personeel kan wel na besluite geneem is hulle mening en opinies daaroor lewer. Ek dink daar moet oor 'n aspek gepraat word, dit moet af gekommunikeer word, personeel se insae moet gekry word en dan word die insae gekonsolideer en terugvoer word gegee. Ek dink dit gebeur in sommige gevalle reeds so, maar dit kan meer gedoen word. Die ander kant van die muntstuk is weer, is dit nodig dat alle vlakke van personeel alles weet wat op strategiese vlak gekommunikeer word? Topbestuur moet hier hulle eie diskresie gebruik. Ek dink in die meeste gevalle word die besluit gemaak en dan afwaarts gekommunikeer, maar bygesê word die besluit nie net deur een mens gemaak nie, dit is die hele uitvoerende komitee wat saam besluit oor sake. In teorie werk dit dalk goed dat die strategie af gekommunikeer word na almal in die besigheid maar die lae-vlak personeel verstaan dalk nie noodwendig die sensitiwiteit van die inligting nie en praat dalk te veel met ander mense buite die onderneming en sodoende gee ons, ons mededingende voordeel weg.
Respondent D	Ek glo bestuur neem 'n besluit en kommunikeer dit af, maar ook met rede. Mense se insae word nie meer gevra nie omrede almal hulle eie stempel wil afdruk of vir eie win hulle opinies lewer. Min mense het die onderneming se belange op die hart. Ek verstaan dat bestuur nie alles kommunikeer nie. Ek dink wanneer personeel die groter prentjie gaan begin verstaan en die vertoue in die verhouding tussen Senwes en die personeel beter word, sal beter wedersydse samewerking voorkom.

Senwes neem die besluite met weinig inkoop van die werknemers. Werknemers kan wel insae lewer na afloop van die besluit. Die benadering word ook met rede gevolg omdat al die personeel se insae nie noodwendig ten goede van die onderneming sal wees nie en heelwat eerder is vir eie gewin. Daar is wel wat die gesamentlike besluitneming betref, ruimte vir verbetering. Personeel kan beter betrek word tydens besluitneming al is dit net om te voel hulle het ook deel gehad in die uiteinde van die besluit.

Die volgende konstruk bespreek die netwerke van Senwes.

5.8.7 Netwerkvorming

Vraag 28: Hoe sal jy Senwes se netwerke beskryf?

Respondent A	Dit hang van departemente af. Ek dink verskillende departemente het verskillende netwerke omdat nie almal in dieselfde omgewing en met dieselfde mense werk nie. Oor die algemeen dink ek het ons goeie netwerke.
Respondent B	Ja ek dink Senwes het baie goeie netwerke. Ek dink hulle is deel van die grootste bedryfsorganisasies soos Agbiz, Graan SA, Agri SA, al die jongboer verenigings, die landbank, ABSA, Wesbank ens.
Respondent C	Ek dink intern kan daar heelwat verbeter word aan die netwerke. Ek dink Senwes funksioneer baie in silo's of departemente en nie noodwendig saam as 'n onderneming nie. Ek dink maandelikse of kwartaallikse vergaderings waar die verskillende departemente net met mekaar gesels en mekaar inlig oor waarmee elkeen besig is sal baie waarde tot die besigheid toevoeg.
Respondent D	Ek dink ons kan baie verbeter maar wat vir die een afdeling belangrik is, is nie noodwendig vir die ander belangrik nie. Intern voel ek wel dat die verskillende afdelings vertrou moet word om te doen waarvoor hulle aangestel is en nie gedikteer moet word deur topbestuur nie.

Die eksterne netwerke van Senwes is baie goed. Daar is goeie verhoudings met al die groot rolspelers in die landbousektor en ook in die ander sektore waarin sekere dele van die onderneming funksioneer. Die netwerk is wel afdeling-spesifiek en nie almal is vir elke afdeling ewe belangrik nie. Interne netwerke kan wel baie verbeter. Senwes funksioneer te veel in silo's waar daar nie baie integrasie tussen die verskillende afdelings is nie.

Die volgende konstruk bespreek die netwerke van Senwes.

5.8.8 Versekering

Vraag 29: Glo jy Senwes dra personeel se belange op die hart? Hoekom sê jy so?

Respondent A	Ja ek dink personeel se belange word op die hart gedra. 'n Eenvoudige ding soos 'n waardesisteem en dat ons met ons etiek-veldtogte mense oplei en seker maak almal word

	goed hanteer en personeel hanteer mekaar eties reg. Ek dink die feit dat personeel baie klein eksamens moet skryf soos byvoorbeeld oor die POPI-wetgewing en dat hier ouditeure en 'n regsafdeling is, is alles ook hier om personeel te help dat hulle nie foute maak wat op die ou end dalk veroorsaak dat hulle hulle werk verloor nie.
Respondent B	Ja, maar ek dink dit kan beter gedoen word. Ek dink ons "wellness" afdeling kom baie kort. In 'n era waar daar baie hoë waarde aan die werkerskorps geheg word. Senwes betaal die personeel se salaris maar is die werknemer gelukkig? As jy kyk na party besighede is daar 'n kliniek waar hulle heen kan gaan, hulle kinders studeer gratis, hulle kan gaan vir toetse om te kyk of hulle nie dalk hulself ooreis nie, hulle kan gratis 'n sielkundige gaan sien. Selfs wat betref bewusmaking rondom HIV en AIDS.
Respondent C	Ek dink so ja. Ek weet van projekte (ongelukkig is dit konfidensieel) waar Senwes uit hulle pad uit gaan om werknemers te help wat in moeilike situasies is en krisisse ervaar.
Respondent D	Nee ek dink nie so nie. Die samelewing het Senwes gedwing om dit meer te doen maar daar is 'n verskil tussen om iets vir iemand te doen omdat jy wil of omdat jy moet.

Die meerderheid van die bestuur voel Senwes doen goed om personeel die verskering te gee dat hulle belange op die hart gedra word, maar dat daar meer aandag aan hierdie aspek gegee kan word. In die besonder kan meer gedoen word rondom die welstand van die werkers. Senwes doen wel baie om hulleself te beskerm deur wetgewing, beleide en regulasies en sodoende is personeel se veiligheid ook verseker.

Die volgende konstruk bespreek die netwerke van Senwes.

5.8.9 Gemengde motiewe

Vraag 30: Wat doen julle om tydens belangrike besluite personeel se belange in ag te neem?

Respondent A	Afdelingvergaderings sal gehou word en "roadshows" sal gehou word om die personeel te betrek en daar sal kommunikasie uitgaan met memorandums en skrywes wat besluite bespreek en verduidelik. Huidiglik dink ek dit word so gedoen en is dit 'n tipe protokol wat gevolg moet word. Ons is veronderstel om eerstens intern die persverklarings aan die personeel te kommunikeer alvorens dit aan die publiek bekendgestel word, juis sodat personeel ingelig is en navrae rondom die kommunikasie sal kan beantwoord. Wat

	verteenwoordiging betref is dit die verantwoordelikheid van die uitvoerende bestuurslede om elk hulle seksie waarvoor hulle verantwoordelik is, te verteenwoordig wanneer belangrike besluite geneem word.
Respondent B	Nee ongelukkig word die werknemers nie betrek tydens belangrike besluit nie. Besluite word geneem en dit word daarna af gekommunikeer na die personeel. Deur 'n eenvoudige stemproses in te bring gee jy die personeel die geleentheid om te voel hulle het ook 'n bydra wat gelewer kan word en kan die besluit affekteer. Dieselfde geld vir my wat betref die prestasiefunksie. Personeel moet vir enige genomineerde kan stem en daar moet nie beperkings op hulle insae wees nie.
Respondent C	Ek dink as daar 'n belangrike besluite geneem word waar die personeel direk geraak word, moet daar kommunikasie wees wat die personeel inlig en vir hulle verduidelik hoekom dit so gedoen word.
Respondent D	Ek weet nie of daar iemand is wat die personeel verteenwoordig tydens belangrike besluite nie. Ek verwag nie dat almal deel moet wees van die raadsvergaderings nie, maar insae moet ten minste gekry word en iemand moet die personeel verteenwoordig. Bill Gates het tussen sy personeel gesit en so het hy gehoor wat is hulle gevoel rondom aspekte. Daar moet 'n kanaal wees waar mens insae kan lewer.

Senwes het prosesse in plek om personeel se belange in ag te neem wanneer belangrike besluite geneem moet word. Hoe gereeld dit gebruik word, is nie altyd duidelik nie. Elke lid van die uitvoerende komitee is verantwoordelik om sy/haar afdeling se belange op die hart te dra. Afgesien van hierdie individue is daar nie iemand wat verder die personeel verteenwoordig tydens belangrike besluite nie.

Die response van die bestuurslede ten opsigte van die verhoudingskultiveringstrategieë se bespreking sluit die resultate van die kwalitatiewe navorsing af. Die laaste gedeelte van die hoofstuk is 'n opsommende samevatting van die kwantitatiewe resultate.

5.9 Gevolgtrekking

In Hoofstuk 5 is die bestuurders van die Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling te Senwes Hoofkantoor se opinies rakende hul benadering tot die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings vervat. Sodoende is die derde spesifieke navorsingsvraag in hierdie hoofstuk beantwoord met uitgebreide response op die vrae van die onderhoudskedule. Die navorser kan gevolglik 'n oorkoepelende beeld gee van hoe die bestuurspan die knelpunte sien en bestuur.

Dit is duidelik dat die bestuurders van die Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling te Senwes baie positief teenoor die korporatiewe handelsmerk is en passievol oor hulle werk is. Hierdie bestuur probeer deur verskeie kommunikasiekanale die korporatiewe handelsmerk en korporatiewe handelsmerkblofte bevorder en gunstig posisioneer in die verwysingsraamwerke van die onderneming se belangegroepe.

Bestuur kommunikeer die strategie van die korporatiewe handelsmerk op so wyse dat sensitiewe inligting eerder weerhou word van die personeel as om hulle daarmee te vertrou. Weens die mededingendheid van die industrie waarin die onderneming besigheid doen, kan personeel onwetend strategieë en mededingende voordele aan opposisie-maatskappy verkap, wat baie skadelik kan wees. Personeel kan ook meer aangemoedig en gemotiveer word om die kommunikasie wat namens Senwes uitgaan, te lees.

Die bestuurders is baie nougeset ingestel op die toepassing van die visuele korporatiewe identiteit. Die afdeling poog om alle kommunikasie namens die korporatiewe handelsmerk na te sien en te kontroleer. Personeel kan egter weer opleiding ontvang rakende die gebruik van die korporatiewe handelsmerk en die gepaste manier waarop korporatiewe kommunikasie moet plaasvind. Die bestuurders probeer verder om die korporatiewe handelsmerkstruktuur meer gereeld in kommunikasie aan te spreek omdat hulle van mening is dat eksterne belangegroepe nie die korporatiewe handelsmerkstruktuur verstaan nie. Beter begrip kan ook intern gekweek word rakende waar elke personeel in die groter handelsmerkstruktuur inpas.

Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie posisioneer die korporatiewe handelsmerk as een van die top agri-besighede in die land en as markleier vir die landbousektor. Meer kan egter gedoen word om die korporatiewe handelsmerk te posisioneer in sektore waarin Senwes nie besigheid doen nie en in die verwysingsraamwerke van die algemene publiek. Volgens die bestuurders is die klante en die werknemers die belangrikste belangegroepe omdat die onderneming nie sonder een van hulle kan bestaan nie. Die bestuurders weet dat die personeel opgelei behoort te word om handelsmerk-ambassadeurs te wees, hoewel daar nie sulke aksies in plek is nie.

Die korporatiewe kultuur is konserwatief en daar word hard gewerk aan die onderneming se transformasie, deursigtigheid, volhoubaarheid en nakoming. Meer kan egter gedoen word om die korporatiewe kultuur van Senwes uit te brei en te verhoed dat die onderneming in silo's / afdelings funksioneer.

Die bestuurders belê baie tyd en opleiding aan die werknemers in die afdeling wat op 'n daaglikse basis met die korporatiewe handelsmerk werk. Hulle probeer die ander personeel bemaatig aangaande die gebruik van die visuele korporatiewe identiteit. Met gereelde kommunikasie word personeel opgelei rakende die korporatiewe waardes en hoe om binne die bestek daarvan op te tree. Die bestuur is baie ingestel op die bou van langtermynverhoudings en die lojaliteit wat daarmee gepaard gaan.

Meer kan egter gedoen word om die strategie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld te belyn. Die beeld wat op 'n daaglikse basis uitgestraal word reflekteer nie noodwendig die strategie van die korporatiewe handelsmerk nie.

Goeie verhoudings bestaan tussen die bestuurders en topbestuur, hoewel dit meer gebruik kan word om te verseker dat daar soveel as moontlik kommunikasie na die personeel kan uitgaan oor wat die korporatiewe handelsmerk se doen en late is. 'n Gesentraliseerde bemaking- en kommunikasiespan vergemaklik die monitering en bestuur van die visuele korporatiewe identiteit.

Volgens die bestuurders in die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling loop die tipe verhouding hand-aan-hand met die mate van lojaliteit wat daar in die verhoudings heers. Senwes sorg vir personeel deur goeie studiebeurse, bonusse en byvoordele, hoewel dit eers intree na die betrokke personeel 'n geruime tyd by die onderneming werk. Mits werkers lojaal is teenoor Senwes sal die onderneming beter vir hulle sorg met verloop van tyd. Die persepsie dat personeel nie noodwendig die nodige erkenning kry nie is ook sigbaar en omdat personeel 'n klop op die skouer verwag kan die verhouding meer as uitruilverhoudings bestempel word. Bestuur is van mening dat die personeel egter lekker by Senwes werk en dat hulle persoonlike waardes belyn is met die van die onderneming wat veroorsaak dat hulle nie maklik die onderneming sal verlaat nie.

Die bestuur is van mening dat die vertroue en toewyding tussen Senwes en die personeel goed is, hoewel daar steeds ruimte vir verbetering is. Eksterne faktore en die media beïnvloed personeel baie. Baie personeellede is alleenlik ingestel op eie gewin en wat die onderneming hulle kan bied.

Weens die gespesialiseerdheid van die werk en die gerieflikheid van die platteland met laer lewenskoste het Senwes ook die oorgroote meerderheid mag in die verhouding. Personeel stap sodoende die ekstra myl vir die onderneming omdat hulle hulle werk wil behou. Dit het tot gevolg dat Senwes baie tevrede is met wat die

personeel vermag en met hulle verhoudings teenoor personeel, maar personeel voel nie altyd dieselfde oor hulle verhouding met Senwes nie.

Weens die vertroulikheid van inligting word alle besluite nie openlik aan personeel gekommunikeer nie. Volgens bestuur is daar wel 'n groot mate van toeganklikheid in die verhouding wat personeel met die besluitnemers in die onderneming het, hoewel meer gedoen kan word om die vrymoedigheid van die personeel te bevorder.

Senwes se resultate spreek volgens die bestuurders van positiwiteit in die verhouding met personeel en hoewel mag nie gelykop verdeel is nie en Senwes meer win uit die verhouding, is daar steeds genoeg voordeel vir personeel om by die onderneming te bly.

Met weinig insae van personeel in besluitneming berus die verantwoordelikheid om objektiewe besluite te neem (wat in die beste belang van die onderneming is) by die Uitvoerende Komitee en die Raad van Direkteure. Hierdie benadering help om die verskuilde agendas agter insae uit te skakel en om nie voorkeur aan persoonlike gewin te gee nie. Senwes beskik ook oor baie goeie eksterne netwerke, hoewel daar ruimte vir verbetering is wat betref die interne netwerke. Personeel funksioneer heel moontlik te veel as afsonderlike eenhede in plaas van 'n span.

Volgens die bestuurders is prosesse in plek om die personeel se opinies tydens besluitneming in aanmerking te neem en doen die onderneming genoeg om personeel te verseker dat hulle belange op die hart gedra word. Die onderneming is bykomend noukeurig ingestel op nakoming, wetgewing, regulasies en beleide.

Hoofstuk 6 fokus op die kwantitatiewe navorsing wat in die studie gedoen is. Daar word spesifiek gekyk na die personeel se persepsie rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings.

Hoofstuk 6: Resultate van kwantitatiewe navorsing

6.1 Inleiding

Met die resultate van die bestuurslede se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings uiteengesit in Hoofstuk 5, is Hoofstuk 6 toegespits op die tweede gedeelte van die empiriese navorsing. Die hoofstuk het ten doen om die vierde, vyfde en sesde spesifieke navorsingsvrae te beantwoord:

Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk? (sien 1.4.2.4)

Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.5)

Watter verband is daar tussen die personeel se persepsies van die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.6)

Kommunikasie is volgens Dozier *et al.* (1995:85) 'n strategiese bestuursfunksie wat help met belangegroepbestuur (sien paragraaf 2.4.8). Dit is vir elke onderneming krities belangrik om die kommunikasie met hulle belangegroepe te bestuur (sien paragraaf 2.5.3) en volgens Balmer (2001) is werknemers een van die belangrikste belangegroepe van 'n onderneming en staan hulle in die kern van korporatiewe handelsmerkbou (sien paragraaf 2.4.6). Dit is dus duidelik dat hoë waarde aan die verhouding en kommunikasie met werknemers geheg word omdat dit 'n integrale deel van korporatiewe handelsmerkbou uitmaak. Die studie wil in retrospek ook vasstel wat die persepsies van die personeel is rakende die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings. Op die wyse sal daar 'n geheelbeeld gevorm kan word oor wat die bestuur se persepsies is en hoe dit bely is met die personeel se persepsies.

Hierdie hoofstuk verteenwoordig die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings. Om die personeel se persepsies vas te stel is vraelyste as die gekose navorsingsmetode gekies. Soos reeds genoem is hierdie data ingesamel deur rekenaar-geadministreerde vraelyste (sien paragraaf 4.4.5) aan die personeel te Senwes Hoofkantoor, wat deel uitmaak

van die teikenpopulasie, te stuur. Die vraelyste is aan 292 personeellede (teikenpopulasie) gestuur en na die verloop van een week is 149 vraelyste terug ontvang wat 'n responskoers van 51% aandui.

Die hoofstuk word verdeel in vier oorkoepelende afdelings om die interpreteerbaarheid vir die lesers te vergemaklik. Eerstens word die demografiese inligting van die personeel bespreek in Afdeling A, gevolg deur die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk in Afdeling B. Afdeling C hanteer die response van die personeel aangaande werknemerverhoudings en laastens bespreek die hoofstuk die korrelasies tussen die konstrakte van 'n korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings in Afdeling D.

6.2 Demografiese inligting van die respondente

In die gedeelte van die hoofstuk word die demografiese inligting van die respondente wat die vraelyste beantwoord het, uiteengesit.

6.2.1 Frekwensietabelle: Demografiese inligting

Die volgende tabelle gee 'n opsomming van die respondente se demografiese inligting. Die aantal respondente wat die vraelys voltooi het, word in die (N) kolom aangedui. Elke vraag word vergesel met die aantal respondente wat 'n spesifieke variant gekies het (n) en hierdie getal word ook in 'n persentasie (%) van die totale respondente uitgedruk.

6.2.1.1 Geslag, ouderdom en kwalifikasie

Tabel 6.1: ¹Demografiese inligting van die respondente aangaande hulle geslag, ouderdom en hoogste kwalifikasie

Vraag 1	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Geslag	149	Manlik	67	45.0
		Vroulik	82	55.0

Vraag 2	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Ouderdom	149	Jonger as 20	1	0.7

¹ Persentasies is afgerond tot die eerste desimaal.

		20-29	32	21.5
		30-39	37	24.8
		40-49	41	27.5
		50-59	27	18.1
		60 en ouer	11	7.4
Vraag 3	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Hoogste Kwalifikasie	149	Graad 12	45	30.2
		Diploma	42	28.2
		Universiteitsgraad	57	38.3
		Nie een van die bogenoemde nie	5	3.4

Ongeveer ewe veel mans en vrouens het die vraelys beantwoord. Die oorgrootte meerderheid van die personeel val in die ouderdomsgroep 30-50 jaar (meer as 50%), maar oor die algemeen is die personeel se ouderdomme eweredig versprei. 38.3% van die respondente beskik oor 'n universiteitsgraad en 'n verdere 28.2% oor 'n diploma. Dit beteken dat die oorgrootte meerderheid (66.5%) van die personeel hulleself na matriek verder bekwaam het.

Die volgende gedeelte gee 'n opsomming van die tipe aanstelling, tyd werksaam by die onderneming en die tydperk wat 'n respondent sy/haar huidige posisie beklee.

6.2.1.2 Aanstelling, tydperk by Senwes en tydperk in huidige posisie

Tabel 6.2: Demografiese inligting van die respondente aangaande hulle tipe aanstelling, tyd werksaam by die onderneming en tydperk in huidige posisie

Vraag 4	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Tipe aanstelling	149	Voltyds	139	93.3
		Kontrak	9	6.0
		Deeltyds	1	0.7
		Kommissiebasis	0	0.0

Vraag 5	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Hoe lank werksaam by Senwes?	148	Minder as 'n jaar	17	11.5
		1-5 jaar	38	25.7
		6-10 jaar	22	14.9
		11-15 jaar	17	11.5
		16 -20 jaar	14	9.5
		Meer as 20 jaar	40	27.0
Vraag 6	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Hoe lank in huidige posisie?	147	Minder as 'n jaar	23	15.6
		1-5 jaar	64	43.5
		6-10 jaar	25	17.0
		11-15 jaar	20	13.6
		Meer as 15 Jaar	15	10.2

Wat die tipe aanstelling van personeel by Senwes Hoofkantoor betref, is bykans al die respondente voltyds aangestel (93.3%). 25.7% van die werknemers is in hulle eerste 5 jaar by Senwes en amper 40% is langer as 15 jaar by die onderneming. Amper 60% van die personeel is korter as 5 jaar in hulle huidige posisie en 24.8% is langer as 10 jaar in hulle pos.

Die volgende gedeelte gee 'n opsomming van die verskillende afdelings waarin die respondente werk en hulle voorkeur taal binne die onderneming.

6.2.1.3 Afdeling binne die onderneming en taalvoorkeur

Tabel 6.3: Demografiese inligting van die respondente aangaande die tipe afdeling waarin hulle werk en hulle taalvoorkeur

Vraag 7	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Afdeling	148	Senwes Credit	32	21.5
		Senwes Grainlink	3	2.0
		Senwes Equipment	11	7.4
		Landboudienste	5	3.4
		Groep Finansies	9	6.0
		Tesourie	3	2.0
		Korporatiewe Finansies	9	6.0
		Algemene Administrasie	14	9.4
		Interne Oudit	8	5.4
		Risiko	0	0.0
		Regsafdeling	1	0.7
		Sekretariaat	4	2.7
		IT	28	18.8
		Vloot	1	0.7
		Eiendomme	4	2.6
		Menslike Hulpbronne	16	10.7
Vraag 8	N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
Taalvoorkeur	149	Afrikaans	116	77.9
		Engels	33	22.1

As daar na die verdeling van die personeel in die onderskeie afdelings gekyk word, is dit duidelik dat 21.5% van die respondente in Senwes Credit werk. 'n Verdere 18.8% van die mense wat die vraelys beantwoord het werk in die IT-afdeling en 10.7% van die personeel werk in die Menslike Hulpbronne-afdeling. Meer as driekwart (77.9%) van die personeel wat die vraelys beantwoord het voel Afrikaans is hulle voorkeur taal by die werk.

As daar in geheel na die demografiese inligting van die respondente gekyk word is dit duidelik dat Senwes se werkers relatief gelyk verdeel is wat mans en vrouens betref. Personeel werk lank by die onderneming, is

hoofsaaklik Afrikaanssprekend en die meeste beskik oor permanente aanstellings. Die mense in die onderneming skuif egter steeds rond en verander van poste, met 59,1% wat korter as vyf jaar in hulle huidige pos is.

Die weergee van die demografiese inligting is belangrik om die mate van diversiteit wat daar in die onderneming is aan te dui. Later in die studie word hierdie data gebruik wanneer interpretasies (sien paragraaf 6.5.1) rakende die korrelasies tussen die verskillende faktore, gemaak word.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk (Afdeling B) fokus op die personeel by Senwes Hoofkantoor se antwoorde op Afdeling B van die vraelys.

6.3 Response rakende korporatiewe handelsmerke

Hierdie afdeling van Hoofstuk 6 dien as beantwoording op die vierde spesifieke navorsingsvraag:

Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk? (sien 1.4.2.4)

’n Faktoranalise is gedoen ten einde vas te stel hoe die verskillende vrae gegroepeer kan word. Hierdie analises help met die identifisering van die faktore wat later in die hoofstuk teenoor die faktore van werknemerverhoudings getoets word om vas te stel of daar enige korrelasies tussen die twee teoretiese konsepte is. Vervolgens word die personeel se response rakende die verskillende konstrukte van ’n korporatiewe handelsmerk (soos vanuit die literatuur geïdentifiseer) uiteengesit.

6.3.1 Frekwensietabelle: Korporatiewe handelsmerk

Respondente is gevra om die meeste vrae in die afdeling op ’n glyskaal te beantwoord waar: (1) *stem glad nie saam nie*; (2) *stem nie saam nie*; (3) *stem gedeeltelik saam*; en (4) *stem volkome saam*. Afdeling B in die vraelys bestaan uit 33 vrae wat die verskillende komponente van ’n korporatiewe handelsmerk insluit. Telkens word ’n spesifiek konstruk geïdentifiseer, die resultate uiteengesit, elke konstruk se resultate bespreek en ’n samevattende opsomming gegee.

Die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk as konstruk word eerstens bespreek. Die bespreking werk op dieselfde beginsel as die resultate van die demografiese inligting vroeër in die hoofstuk (sien paragraaf 6.2.1). Gemiddelde en standaardafwykings is bykomend in die frekwensietabelle uitgewerk. Gemiddeldes is bereken op die glyskaal van 1-4 waar 4 baie positief en 1 baie negatief is.

6.3.1.1 Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk

Die onderstaande bespreking bied inligting rakende die strategie van 'n korporatiewe handelsmerk wat die visie, missie en korporatiewe waardes van die korporatiewe handelsmerk insluit.

Tabel 6.4: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die strategie van die korporatiewe handelsmerk

(10) Ek verstaan hoe my daaglikse take bydra tot die bereiking van die besigheid se visie.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	1	0.7	3.76	0.49
	Stem nie saam nie	1	0.7		
	Stem gedeeltelik saam	31	20.9		
	Stem volkome saam	115	77.7		
(34) Ek vertrou topbestuur se oordeel met besluite wat hulle vir Senwes maak.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	4	2.7	3.42	0.75
	Stem nie saam nie	11	7.4		
	Stem gedeeltelik saam	53	35.6		
	Stem volkome saam	81	54.4		
(22) Topbestuur kommunikeer die strategie van Senwes aan werknemers					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	2.98	0.87
	Stem nie saam nie	31	20.8		
	Stem gedeeltelik saam	63	42.3		
	Stem volkome saam	46	30.9		

(11) Senwes het kernwaardes waarop die aktiwiteite van die besigheid baseer word

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.69	0.58
	Stem nie saam nie	3	2.0		
	Stem gedeeltelik saam	35	23.5		
	Stem volkome saam	109	73.2		

Korporatiewe waardes vorm deel van die strategie van die korporatiewe handelsmerke (sien paragraaf 2.4.1).

(40) Hoe belangrik is die volgende waardes vir jou?

N	Waarde	Variant	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Innovering					
		Glad nie belangrik nie	0	0	3.71	0.50
		Nie so belangrik nie	3	2.0		
		Redelik belangrik	38	25.5		
		Ontsettend belangrik	108	72.5		
	Besigheidsoriëntering					
		Glad nie belangrik nie	0	0	3.73	0.48
		Nie so belangrik nie	2	1.3		
		Redelik belangrik	37	24.8		
		Ontsettend belangrik	110	73.8		
	Professionaliteit					
		Glad nie belangrik nie	1	0.7	3.85	0.43
		Nie so belangrik nie	1	0.7		
		Redelik belangrik	18	12.1		
		Ontsettend belangrik	129	86.6		

	Samewerking					
		Glad nie belangrik nie	0	0	3.81	0.41
		Nie so belangrik nie	1	0.7		
		Redelik belangrik	26	17.4		
		Ontsettend belangrik	122	81.9		
	Self-motivering					
		Glad nie belangrik nie	0	0	3.74	0.47
		Nie so belangrik nie	2	1.4		
		Redelik belangrik	34	23.0		
		Ontsettend belangrik	112	75.7		
	Aanspreeklikheid					
		Glad nie belangrik nie	1	0.7	3.87	0.41
		Nie so belangrik nie	1	0.7		
		Redelik belangrik	15	10.1		
		Ontsettend belangrik	132	88.6		
	Toeganklikheid					
		Glad nie belangrik nie	0	0	3.67	0.50
		Nie so belangrik nie	3	2.0		
		Redelik belangrik	39	26.4		
		Ontsettend belangrik	106	71.6		
	Toewyding					
		Glad nie belangrik nie	-	-	3.83	0.41
		Nie so belangrik nie	2	1.3		
		Redelik belangrik	21	14.1		
		Ontsettend belangrik	126	84.6		

Integriteit					
	Glad nie belangrik nie	0	0	3.94	0.27
	Nie so belangrik nie	1	0.7		
	Redelik belangrik	7	4.7		
	Ontsettend belangrik	141	94.6		
Lojaliteit					
	Glad nie belangrik nie	0	0	3.83	0.44
	Nie so belangrik nie	4	2.7		
	Redelik belangrik	17	11.4		
	Ontsettend belangrik	128	85.9		

Bykans al die respondent (98.6%) verstaan hoe hulle daaglikse take bydra tot die onderneming se doelwitbereiking. 90% van die personeel vertrou topbestuur se oordeel, maar 26.8% voel topbestuur kommunikeer nie die strategie van die korporatiewe handelsmerk nie. 96.7% van die respondente is van mening dat die aksies en handeling van die onderneming op die korporatiewe waardes baseer word. Personeel het gevoel dat die korporatiewe waardes wat gelys word almal baie belangrik is. Gemiddeldes het gevarieer tussen 3.67 en 3.94. Die belangrikste waarde vir personeel is integriteit, gevolg deur aanspreeklikheid en professionaliteit. Laasgenoemde is egter nie een van Senwes se amptelike waardes nie.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe handelsmerkblofte van Senwes.

6.3.1.2 Korporatiewe handelsmerkbelofte

Tabel 6.5: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkbelofte

(24) Die Senwes handelsmerk kan geassosieer word met die voorlopers in landbou.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.55	0.62
	Stem nie saam nie	4	2.7		
	Stem gedeeltelik saam	53	35.6		
	Stem volkome saam	90	60.4		
(25) Senwes doen wat hulle kan om belangegroepe tevrede te stel					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	1	0.7	3.46	0.65
	Stem nie saam nie	10	6.8		
	Stem gedeeltelik saam	57	38.5		
	Stem volkome saam	80	54.1		
(30) Ek voel dat Senwes meer moet doen om na my behoeftes om te sien					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	6	4.0	2.99	0.84
	Stem nie saam nie	35	23.5		
	Stem gedeeltelik saam	63	42.3		
	Stem volkome saam	45	30.2		

Die meeste van die personeel (96%) voel Senwes is die voorlopers in landbou en dat die onderneming doen wat hulle kan om belangegroepe tevrede te stel. Meer as 72.5% van die personeel voel egter dat Senwes meer moet doen om na hulle behoeftes (as werknemers) om te sien, maar 92.6% van die personeel voel dat die onderneming doen wat hulle kan om na belangegroepe se behoeftes om te sien. Dus is dit duidelik dat die personeel voel die onderneming doen baie vir die ander belangegroepe en versuim soms om na hulle (as personeel) om te sien.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die visuele korporatiewe identiteit van Senwes.

6.3.1.3 Visuele korporatiewe identiteit

Tabel 6.6: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die visuele korporatiewe identiteit

(9) Die korporatiewe handelsmerk van Senwes en die Senwes-logo is vir my dieselfde.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
147	Stem glad nie saam nie	8	5.4	3.26	0.84
	Stem nie saam nie	13	8.8		
	Stem gedeeltelik saam	59	40.1		
	Stem volkome saam	67	45.6		
(18) Ek hou van die manier waarop Senwes hulleself visueel voorstel.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	3	2.0	3.45	0.67
	Stem nie saam nie	6	4.1		
	Stem gedeeltelik saam	61	41.2		
	Stem volkome saam	78	52.7		
(33) Ek volg die Senwes Korporatiewe Identiteit-handleiding wanneer ek die Senwes logo op kommunikasie gebruik.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	6	4.1	3.24	0.85
	Stem nie saam nie	22	14.9		
	Stem gedeeltelik saam	51	34.5		
	Stem volkome saam	69	46.6		
(38) Wanneer ek sien Senwes is iewers betrokke, is ek trots om deel van Senwes te wees.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.57	0.69
	Stem nie saam nie	4	2.7		
	Stem gedeeltelik saam	37	24.8		
	Stem volkome saam	106	71.1		

85.7% van die personeel voel dat die korporatiewe handelsmerk en die Senwes-logo dieselfde is. 93.9% van die personeel hou van die manier waarop Senwes hulleself visueel voorstel en 81.1% van personeel sê hulle gebruik die Korporatiewe Identiteit-handleiding vir toepassings van die Senwes logo. 95.9% van die personeel is trots om vir Senwes te werk en met die onderneming geassosieer te word.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe handelsmerkposisionering van Senwes.

6.3.1.4 Korporatiewe handelsmerkposisionering

Tabel 6.7: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkposisionering

(12) Produsente sal sukkel as hulle nie van Senwes se dienste gebruik kan maak nie.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	6	4.0	3.03	0.76
	Stem nie saam nie	23	15.4		
	Stem gedeeltelik saam	81	54.4		
	Stem volkome saam	39	26.2		
(24) Die Senwes handelsmerk kan geassosieer word met die voorlopers in landbou.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.55	0.62
	Stem nie saam nie	4	2.7		
	Stem gedeeltelik saam	53	35.6		
	Stem volkome saam	90	60.4		
(28) Ek is van mening dat Senwes die voorlopers in die landbousektor is.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.45	0.67
	Stem nie saam nie	9	6.0		
	Stem gedeeltelik saam	58	38.9		
	Stem volkome saam	80	53.7		

80.6% van die personeel voel dat produsente sonder Senwes se dienste sal sukkel en meer as 90% voel dat Senwes die voorlopers in die landbousektor is. Die personeel (96%) voel dat die Senwes handelsmerk geassosieer word met die voorlopers in landbou. Dus is dit duidelik dat Senwes baie goed geposisioneer is in die landbousektor en ook poog om die hele produsente waardeketting te ontsluit. Senwes probeer om op elke vlak van interaksie wat die klant moontlik met 'n verskaffer of leweraar van diens het, 'n oplossing vir die produsent en ander kliënte te wees.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe handelsmerkstruktuur van Senwes.

6.3.1.5 Korporatiewe handelsmerkstruktuur

Tabel 6.8: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerkstruktuur

(14) Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit se personeel kompeteer konstant met mekaar oor watter deel van die onderneming die beste is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	10	6.7	2.71	0.85
	Stem nie saam nie	51	34.2		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.3		
	Stem volkome saam	28	18.8		

(15) In Senwes is dit elke afdeling vir homself.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	22	14.9	2.57	0.93
	Stem nie saam nie	43	29.1		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.5		
	Stem volkome saam	23	15.5		

(32) Senwes se verskillende besighede is vir my goed gestruktureerd.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.19	0.71
	Stem nie saam nie	20	13.4		
	Stem gedeeltelik saam	75	50.3		
	Stem volkome saam	52	34.9		

59.1% van die personeel voel dat die sub-handelsmerke konstant met mekaar kompeteer, terwyl 56% voel dat dit elke afdeling vir homself is. 85.2% van die respondente redeneer dat die verskillende besighede wat onder die Senwes handelsmerk val, goed gestruktureerd is. Dit is dus duidelik dat die fragmentering van die korporatiewe handelsmerk intern verdeeldheid onder die personeel saai, hoewel dit ekstern en in operasionele terme, goed funksioneer.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die werknemers van Senwes.

6.3.1.6 Werknemers van die onderneming

Tabel 6.9: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die werknemers

(20) Senwes dra sy werknemers se belange op die hart.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	3.02	0.84
	Stem nie saam nie	24	16.1		
	Stem gedeeltelik saam	71	47.7		
	Stem volkome saam	45	30.2		

(22) Topbestuur kommunikeer die strategie van Senwes aan werknemers.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	2.98	0.87
	Stem nie saam nie	31	20.8		
	Stem gedeeltelik saam	63	42.3		
	Stem volkome saam	46	30.9		

(29) Topbestuur is die mense wat die hardste werk in Senwes.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	31	20.8	2.20	0.83
	Stem nie saam nie	65	43.6		
	Stem gedeeltelik saam	45	30.2		
	Stem volkome saam	8	5.4		

(30) Ek voel dat Senwes meer moet doen om na my behoeftes om te sien.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	6	4.0	2.99	0.84
	Stem nie saam nie	35	23.5		
	Stem gedeeltelik saam	63	42.3		
	Stem volkome saam	45	30.2		

(31) Die maniere waarop Senwes met die personeel kommunikeer is effektief.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	8	5.4	2.97	0.81
	Stem nie saam nie	27	18.1		
	Stem gedeeltelik saam	76	51.0		
	Stem volkome saam	38	25.5		

(35) Senwes lei die werknemers op oor hoe om ambassadeurs vir die Senwes handelsmerk te wees.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.97	0.92
	Stem nie saam nie	29	19.5		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.3		
	Stem volkome saam	48	32.2		

(41) Wie is vir jou die belangrikste belangegroep van Senwes?

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)
149	Aandeelhouders	25	16.8
	Kliënte	92	61.7
	Werknemers	29	19.5
	Die media	0	0
	Plaaslike gemeenskap	2	1.3
	Regering	0	0
	Vennote	1	0.7
	Mededingers	0	0

22.1% van die personeel voel Senwes dra nie hulle belange op die hart nie en in samehang hiermee voel bykans driekwart (72.5%) van die personeel Senwes kan meer doen om na hulle behoeftes om te sien. Meer as twee derdes van die respondente dink topbestuur kommunikeer Senwes se strategie goed (73.2%) en slegs een derde van die personeel (35.6%) voel dat topbestuur die mense is wat die hardste werk in Senwes. Driekwart van die personeel (76.5%) voel Senwes kommunikeer effektief met hulle en 'n kwart (27.6%) stem nie saam met die stelling dat Senwes personeel oplei om ambassadeurs vir die handelsmerk te wees nie. 61.7% van die personeel voel dat die kliënte die belangrikste belangegroep is en slegs 19.5% voel die personeel is die belangrikste.

Oor die algemeen is dit duidelik dat die personeel voel Senwes kan meer doen om na hulle behoeftes om te sien en hulle belange op die hart te dra. Slegs 'n vyfde van die personeel voel hulle is Senwes se belangrikste belangegroep, wat die siening dat Senwes hulle nie so hoog in die hiërargie van belangrikheid ag nie, beaam.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe kultuur van Senwes.

6.3.1.7 Korporatiewe kultuur

Tabel 6.10: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe kultuur

(13) Daar is 'n kultuur van samewerking in Senwes Hoofkantoor en die sub-handelsmerke (Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit).					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	5	3.4	3.16	0.78
	Stem nie saam nie	20	13.4		
	Stem gedeeltelik saam	70	47.0		
	Stem volkome saam	54	36.2		
(15) In Senwes is dit elke afdeling vir homself.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	22	14.9	2.57	0.93
	Stem nie saam nie	43	29.1		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.5		
	Stem volkome saam	23	15.5		
(16) Ek voel Senwes het 'n unieke kultuur.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
146	Stem glad nie saam nie	2	1.4	3.53	0.656
	Stem nie saam nie	7	4.8		
	Stem gedeeltelik saam	48	32.9		
	Stem volkome saam	89	61.0		
(35) Senwes lei die werknemers op oor hoe om ambassadeurs vir die Senwes-handelsmerk te wees.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.9766	0.918
	Stem nie saam nie	29	19.5		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.3		
	Stem volkome saam	48	32.2		

(37) Wanneer ek Senwes verteenwoordig, trek ek die spreekwoordelike “Senwes baadjie” aan om ’n regte ambassadeur vir die Senwes-handelsmerk te wees.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	3	2.0	3.57	0.69
	Stem nie saam nie	8	5.4		
	Stem gedeeltelik saam	39	26.2		
	Stem volkome saam	99	66.4		

Meer as driekwart van die personeel (83.2%) voel die sub-handelsmerke beskik oor ’n kultuur van samewerking en 44% van die personeel voel Senwes se afdelings kyk uit vir mekaar. 93.9% van die personeel sal Senwes se kultuur as uniek beskryf en meer as 72.5% van die personeel voel Senwes lei personeel op om ambassadeurs vir die handelsmerk te wees. Amper al die personeel (92.6%) is van mening dat hulle die Senwes kultuur en waardes uitleef wanneer hulle die onderneming verteenwoordig. Personeel voel die handelsmerk het ’n sterk struktuur, maar voel dat personeel intern met mekaar kompeteer en dat Senwes in silo’s funksioneer. Die personeel voel baie een met die waardes van die onderneming.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe kommunikasie van Senwes.

6.3.1.8 Korporatiewe kommunikasie

Tabel 6.11: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe kommunikasie

(19) Indien ek amptelike kommunikasie namens Senwes wil uitstuur, laat ek Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie dit eers kontroleer.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	11	7.4	3.14	0.98
	Stem nie saam nie	29	19.5		
	Stem gedeeltelik saam	37	24.8		
	Stem volkome saam	72	48.3		

(22) Topbestuur kommunikeer die strategie van Senwes aan werknemers.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
	Stem glad nie saam nie	9	6.0	2.98	0.87
	Stem nie saam nie	31	20.8		
	Stem gedeeltelik saam	63	42.3		
	Stem volkome saam	46	30.9		

(23) Die amptelike interne kommunikasie van Senwes is op standaard.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	3.03	0.86
	Stem nie saam nie	26	17.4		
	Stem gedeeltelik saam	66	44.3		
	Stem volkome saam	48	32.2		

(31) Die maniere waarop Senwes met die personeel kommunikeer is effektief.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	8	5.4	2.97	0.81
	Stem nie saam nie	27	18.1		
	Stem gedeeltelik saam	76	51.0		
	Stem volkome saam	38	25.5		

26.9% van die personeel stuur nie hulle amptelike Senwes kommunikasie aan Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie om te kontroleer nie, wat veroorsaak dat van die boodskappe wat namens die onderneming uitgaan nie gekontroleer en op Senwes-standaard is nie. Meer as 'n kwart (26.8%) van die personeel voel topbestuur kommunikeer nie die strategie van Senwes aan hulle nie en 23.4% voel die amptelike interne kommunikasie is nie op standaard nie. 23.5% van die personeel voel dat Senwes nie op effektiewe maniere met hulle kommunikeer nie. Oor die algemeen is dit duidelik dat 'n kwart van die respondente nie saamstem met hoe die kommunikasie in die onderneming behartig word nie. Die waarskynlikheid bestaan dat wanneer die strategie van Senwes beter aan personeel gekommunikeer word, hulle outomaties gaan voel dat die standaard van die kommunikasie verbeter het.

Die volgende bespreking hanteer die response van die personeel rakende die korporatiewe persoonlikheid van Senwes.

Tabel 6.12: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe persoonlikheid

(17) As ek Senwes as 'n persoon moet beskryf sal die onderneming goeie karaktereienskappe toegeëien word.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	8	5.4	3.22	0.85
	Stem nie saam nie	17	11.4		
	Stem gedeeltelik saam	59	39.6		
	Stem volkome saam	65	43.6		
(21) Die beeld wat Senwes uitstraal is 'n ware refleksie van die maatskappy.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	3.12	0.86
	Stem nie saam nie	20	13.4		
	Stem gedeeltelik saam	64	43.0		
	Stem volkome saam	56	37.6		
(27) Ek sien Senwes as 'n besigheid wat jaar na jaar dieselfde bly.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	11	7.4	2.59	0.85
	Stem nie saam nie	63	42.3		
	Stem gedeeltelik saam	51	34.2		
	Stem volkome saam	24	16.1		
(36) Ek sal Senwes as 'n dinamiese onderneming beskryf.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	4	2.7	3.35	0.80
	Stem nie saam nie	18	12.1		
	Stem gedeeltelik saam	49	32.9		
	Stem volkome saam	78	52.3		

83.2% van die personeel voel Senwes het goeie karaktereenskappe en 80.6% voel die beeld wat op 'n daaglikse basis uitgestraal word, is 'n ware refleksie van die onderneming. Die helfte van die personeel (50.3%) sien Senwes as 'n onderneming wat jaar na jaar dieselfde bly en die 85% van sal Senwes as 'n dinamiese onderneming beskryf.

Uit die bostaande frekwensietabelle kan daar afgelei word dat Senwes 'n onderneming is wat baie fokus op kliënte/produsente en alles moontlik doen om hulle behoeftes te bevredig. Hoewel die personeel ook voel die kliënte is die belangrikste belangegroep, voel hulle tog soms afgeskeep en dink hulle die onderneming kan meer doen om na die werkersmag se behoeftes om te sien en hulle belange op die hart te dra.

Die personeel is van mening dat die onderneming een van die voorlopers in landbou is en voel trots om vir Senwes te werk. Hulle dink dit is 'n goed gestruktureerde onderneming wat visueel goed uitgebeeld word met goeie karaktereenskappe. Van die personeel voel egter topbestuur is nie die mense wat die hardste in die onderneming werk nie, hoewel hulle topbestuur se oordeel vir die onderneming vertrou en oor die algemeen voel die strategie van Senwes word goed aan hulle gekommunikeer.

Dit duidelik dat personeel weet waar hulle in die groter prentjie tot doelwitbereiking inpas en is hulle van mening dat Senwes personeel oplei om ambassadeurs vir die handelsmerk te wees waar hulle die korporatiewe waardes uitleef wanneer hulle die onderneming verteenwoordig. Sommige personeellede voel Senwes kan op beter maniere met hulle kommunikeer en dat die gehalte van die boodskappe wat uitgestuur word, ruimte laat vir verbetering.

Die volgende gedeelte van die studie bespreek die faktoranalise van die korporatiewe handelsmerk.

6.3.2 Faktoranalise: Korporatiewe handelsmerk

In die gedeelte van Afdeling B is twee faktoranalises gedoen waar die eerste faktoranalise die faktore van 'n korporatiewe handelsmerk vir die doeleindes van die studie vasgestel het. Die tweede faktoranalise is gedoen om vas te stel hoe die verskillende korporatiewe waardes groepeer kan word.

6.3.2.1 Faktoranalise van die korporatiewe handelsmerk

Hoofkomponent faktorontleding is met behulp van die *Oblimin*-rotasiemetode gedoen waar vyf faktore onttrek is. Oblimin-rotasie is gekies omdat aanvaar word dat die faktore korreleer. Varimax-rotasie is nie in die geval gebruik nie omdat daar by die metode aanvaar word dat die faktore onafhanklik van mekaar staan. In sosiale wetenskappe is daar altyd korrelasies tussen faktore en daarom is Oblimin-rotasie die gekose metode.

Hierdie vyf faktore verklaar 57.2% van die totale variansie. Synde dat hierdie vyf faktore meer as 50% van die data beskryf, kan dit as 'n verteenwoordigende variansie beskou word.

Die *Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy* is 0.906, wat te kenne gee dat daar genoegsame data is om kompakte faktore uit te wys. Kommunaliteite het gevarieer tussen 0.339 en 0.721, met die uitsondering van 1 kommunaliteit (vraag 27: Ek sien Senwes as 'n besigheid wat jaar na jaar dieselfde bly) wat 0.225 getoets het. In die patroonmatriks hieronder word faktorladings kleiner as 0.3 onderdruk ten einde die interpreteerbaarheid van die faktoranalise rakende die korporatiewe handelsmerk van Senwes, te vergemaklik. Faktore met meer as een lading is by die groepering geplaas waar dit teoreties verklaarbaar is.

In die patroonmatriks (sien Tabel 6.13) is die groepering van die vrae rakende die korporatiewe handelsmerke van Senwes in die vyf kategorieë aangetoon (soos getoets deur vrae 9-38 in Afdeling B van die vraelys). Telkens word die faktor wat gevorm het in die linkerkantste kolom van die tabel aangedui, met die vra wat daarop betrekking het in die tweede kolom. Die verskillende ladings van hoe elke vraag teenoor elk van die vyf faktore getoets het, word in die regterkantste kolomme aangedui.

Tabel 6.13: Patroonmatriks van die korporatiewe handelsmerk van Senwes

Patroonmatriks						
Faktor	Vrae	1	2	3	4	5
Korporatiewe kultuur	26. Senwes staan vir my uit bo die mededinging.	0.807				
	28. Ek is van mening dat Senwes die voorlopers in die landbousektor is.	0.726				
	12. Produsente sal sukkel as hulle nie van Senwes se dienste gebruik kan maak nie.	0.633				
	16. Ek voel Senwes het 'n unieke kultuur.	0.608		0.292		-0.326
	18. Ek hou van die manier waarop Senwes hulleself visueel voorstel.	0.583				
	24. Die Senwes handelsmerk kan geassosieer word met die voorlopers in landbou.	0.571		-0.303		
	25. Senwes doen wat hulle kan om belangegroepe tevrede te stel.	0.548		-0.324		
	36. Ek sal Senwes as 'n dinamiese onderneming beskryf.	0.521			0.324	

	32. Senwes se verskillende besighede is vir my goed gestruktureerd.	0.497		-0.379		
	13. Daar is 'n kultuur van samewerking in Senwes Hoofkantoor en die sub-handelsmerke (Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit).	0.453	-0.369			
	27. Ek sien Senwes as 'n besigheid wat jaar na jaar dieselfde bly.	-0.401				
	35. Senwes lei die werknemers op oor hoe om ambassadeurs vir die Senwes handelsmerk te wees.	0.392		-0.364		
	20. Senwes dra sy werknemers se belange op die hart.	0.377		-0.253	0.351	
	34. Ek vertrou topbestuur se oordeel met besluite wat hulle vir Senwes maak.	0.376		-0.309		
	21. Die beeld wat Senwes uitstraal is 'n ware refleksie van die maatskappy.	0.354		-0.346	0.297	
Korporatiewe handelsmerkstruktuur	15. In Senwes is dit elke afdeling vir homself.		0.814			
	14. Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit se personeel kompeteer met mekaar oor watter deel van die onderneming die beste is.		0.681			
	30. Ek voel dat Senwes meer moet doen om na my behoeftes om te sien.		0.531		-0.316	
Korporatiewe strategie	17. As ek Senwes as 'n persoon moet beskryf sal die onderneming goeie karaktereienskappe toegeëien word.	0.310	-0.356	-0.259	0.328	
Korporatiewe kommunikasie	23. Die amptelike interne kommunikasie van Senwes is op standaard.			-0.771		
	31. Die maniere waarop Senwes met die personeel kommunikeer is effektief.			-0.758		
	22. Topbestuur kommunikeer Senwes se strategie aan werknemers.			-0.614		
	9. Die korporatiewe handelsmerk van Senwes en die Senwes logo is vir my dieselfde.			-0.612		

Korporatiewe strategie	29. Topbestuur is die mense wat die hardste werk in Senwes.				0.843	
	37. Wanneer ek Senwes verteenwoordig trek ek die spreekwoordelike “Senwes baadjie” aan om ’n regte ambassadeur vir die Senwes handelsmerk te wees.	0.269			0.462	-0.389
	10. Ek verstaan hoe my daaglikse take bydra tot die bereiking van die besigheid se visie.				0.348	-0.263
	11. Senwes het kernwaardes waarop die aktiwiteite van die besigheid baseer word.			-0.297	0.333	0.273
	19. Indien ek amptelike kommunikasie namens Senwes wil uitstuur, laat ek Korporatiewe Bemaking dit eers kontroleer.	-0.313		-0.297		-0.701
	33. Ek volg die Senwes Korporatiewe Identiteit-handleiding wanneer ek die Senwes logo op kommunikasie gebruik.					-0.636
Korporatiewe kultuur	38. Wanneer ek sien Senwes is iewers betrokke, is ek trots om deel van Senwes te wees.	0.345	-0.314			-0.362
Cronbach Alpha		0.929	0.534	0.770	0.665	0.419
Gemiddelde inter-item korrelasie		0.457	0.273	0.456	0.291	0.268

Vrae 9-38 in Afdeling B van die vraelys het die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk getoets. Die vrae kan in die volgende vyf faktore verdeel word wat elk dan as ’n faktor vir die studie gebruik word:

1. **Korporatiewe kultuur**
2. **Korporatiewe handelsmerkstruktuur**
3. **Korporatiewe kommunikasie**
4. **Strategie van die korporatiewe handelsmerk**
5. **Visuele korporatiewe identiteit**

Die Cronbach Alpha dui die mate van interne ooreenstemming tussen die items aan, wat die mate beskryf waartoe dit as ’n totaalstelling saam gegroepeer te kan word, waar 1 dui op ’n volkome betroubaarheid (Field, 2009:675).

Die gemiddelde inter-item korrelasie is ook 'n maatstaf en betroubaarheid en volgens Clare en Watson (1995) moet die statistiek lê tussen 0.15 en 0.55. Al hierdie gemiddelde inter-item korrelasie val binne die spektrum.

Die hoogste Cronbach Alpha van die vyf faktore is 0.929 en die tweede laagste een is 0.534, wat dui daarop dat die verskillende konstrakte wat in vrae 9-38 getoets word, so gegroepeer kan word. Die laagste Cronbach Alpha (0.419) is egter nie betroubaar nie en daarom word die twee vrae wat in die faktor gegroepeer word, apart bespreek. Die volgende tabel beskryf die gemiddelde antwoorde van die respondente op die verskillende faktore wat uit die korporatiewe handelsmerk-vrae onttrek is.

Tabel 6.14: Beskrywende statistiek van die korporatiewe handelsmerk as faktor

	N	Minimum ($\wedge$)	Maksimum ($\vee$)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
Korporatiewe kultuur	149	1.38	3.94	3.26	0.52
Korporatiewe handelsmerkstruktuur	149	1.00	4.00	2.76	0.63
Korporatiewe kommunikasie	149	1.00	4.00	3.06	0.65
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	149	2.00	4.00	3.28	0.46
Korporatiewe Bemaking	149	1.0	4.0	3.14	0.98
Korporatiewe identiteit-handleiding	148	1.0	4.0	3.24	0.85

In die voorafgaande tabel is dit duidelik dat die strategie van die korporatiewe handelsmerk die belangrikste is vir die personeel van Senwes Hoofkantoor. Die gemiddeld van 3.28 dui daarop dat die meeste van die werknemers dink die faktor is belangrik of baie belangrik. Wat ook opvallend is, is dat daar geen personeellid is wat dink dat die faktor glad nie belangrik is nie (minimum van 2.00). Vir die personeel van Senwes Hoofkantoor is die korporatiewe kultuur tweede in die ry wat die belangrikheidsgraad betref, met 'n gemiddeld van 3.26.

Hoewel die vyfde faktor (visuele korporatiewe identiteit) wat in die faktoranalise onttrek is nie as 'n faktor beskou kan word nie (Cronbach Alpha 0.419) omdat daar te min ladings is om betroubaarheid te verseker, is die

vrae afsonderlik gelys. Personeel voel egter baie sterk oor die gebruik van die korporatiewe identiteit-handleiding en vraag 33 wat die konstruk toets, het die derde hoogste gemiddeld = (3.24).

Die inligting toon duidelik dat die personeel wel dink dit is baie belangrik (vraag 19) om kommunikasie wat uitgaan eers by die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling te laat kontroleer. Hierdie vraag het 'n gemiddelde respons van 3.14 gelever. Die vierde hoogste gemiddeld (3.06) kom na vore in die faktoranalise van korporatiewe kommunikasie. Hier was die oorgrootte meerderheid van die respondente se antwoorde positief.

Die faktor met die laagste gemiddeld, korporatiewe handelsmerkstruktuur, is nie vir die personeel van Senwes so belangrik nie. Antwoorde op die vrae rakende die konstruk is nie so positief beantwoord soos die van die ander konstrunkte nie en het 'n gemiddeld van 2.76 getoets. In die volgende gedeelte word faktoranalise van die korporatiewe waardes gedoen.

6.3.2.2 Faktoranalise van die korporatiewe waardes

Hoofkomponent faktorontleding is met behulp van die *Oblimin*-rotasiemetode gedoen waar twee faktore onttrek is. Hierdie twee faktore verklaar 56.6% van die totale variansie. Synde dat hierdie twee faktore meer as 50% van die data beskryf, kan dit as 'n verteenwoordigende variansie beskou word.

Die *Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy* is 0.869, wat te kenne gee dat daar genoegsame data is om kompakte faktore uit te wys. Kommunaliteite het gevarieer tussen 0.317 en 0.677, wat sodoende genoegsame variansie vir elke item wat onttrek is, verklaar. Faktore met meer as een lading is by die groepering geplaas waar dit teoreties verklaarbaar is. Tabel 6.29 groepeer die korporatiewe waardes soos getoets in Afdeling B, vraag 40 van die vraelys, in twee faktore.

Tabel 6.15: Patroonmatriks van die korporatiewe waardes

Patroonmatriks			
Faktor	Vraag 40: Hoe belangrik is die volgende waardes vir jou?	1	2
Persoonlike waardes	A. Aanspreeklikheid	0.864	
	B. Self-motivering	0.725	
	C. Samewerking	0.723	
	D. Integriteit	0.633	

	E. Lojaliteit	0.584	
Korporatiewe waardes	F. Innovering		0.890
	G. Professionaliteit		0.688
	H. Besigheidsoriëntering		0.542
	I. Toeganklikheid	0.386	0.507
Persoonlike waardes	J. Toewyding	0.467	0.500
Cronbach Alpha		0.815	0.709
Gemiddelde inter-item korrelasie		0.445	0.383

Vraag 40 in Afdeling B van die vraelys het die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe waardes getoets. Die vrae kan in die volgende twee faktore verdeel word:

1. Persoonlike waardes
2. Korporatiewe waardes

Die hoogste Cronbach Alpha van die twee faktore is 0.815 en die laagste een is 0.709, wat dui daarop dat die verskillende korporatiewe waardes wat in vraag 40 getoets word, so groepeer kan word.

Tabel 6.16: Beskrywende statistiek van die korporatiewe waardes

	N	Minimum ($\wedge$)	Maksimum ($\vee$)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
Innovering	149	2.0	4.0	3.71	0.50
Besigheidsoriëntering	149	2.0	4.0	3.73	0.48
Professionaliteit	149	1.0	4.0	3.85	0.43
Samewerking	149	2.0	4.0	3.81	0.41
Self-motivering	148	2.0	4.0	3.74	0.47
Aanspreeklikheid	149	1.0	4.0	3.87	0.41

Toeganklikheid	148	2.0	4.0	3.70	0.50
Toewyding	149	2.0	4.0	3.83	0.41
Integriteit	149	2.0	4.0	3.94	0.27
Lojaliteit	149	2.0	4.0	3.83	0.44

Vanuit die voorafgaande tabel oor die antwoorde van personeel op vraag 40 van die vraelys, is dit duidelik dat personeel die meeste van die waardes as belangrik tot ontsettend belangrik beskou. Die gemiddelde varieer tussen 3.71 en 3.94.

Vir die personeel te Senwes Hoofkantoor is integriteit die belangrikste waarde (gemiddeld van 3.94). Aanspreeklikheid is tweede prioriteit vir die personeel, met die vraag wat 'n gemiddeld van 3.87 getoets het. Derdens beskou personeel professionaliteit (gemiddeld van 3.85) as onsettend belangrik, gevolg deur toewyding met 'n gemiddeld van 3.83 en lojaliteit (ook 3.83).

Samewerking, waar 'n gemiddeld van 3.81 bereken is en self-motivering (met 'n gemiddeld van 3.74) word steeds as belangrik beskou. Van die tien gelyste waardes is besigheidsontrenting (gemiddeld van 3.73) en laastens innovering (gemiddeld van 3.71) volgens die personeel nie so belangrik soos die ander waardes nie. Senwes se offisiële korporatiewe waardes is: integriteit, besigheidsontrentasie, self-motivering, innovasie, lojaliteit en aanspreeklikheid.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek die personeel se response aangaande werknemerverhoudings.

6.4 Response rakende werknemerverhoudings

Hierdie afdeling van hoofstuk 6 fokus op die beantwoording van die vyfde spesifieke navorsingsvraag:

Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die besigheid se werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.5)

Ten einde die personeel se persepsies van Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings op te som, maak die studie van frekwensietabelle gebruik om die antwoorde (soos ontgin is uit Afdeling C van die vraelys) te groepeer.

6.4.1 Frekwensietabelle: Werknemerverhoudings

Personeel se persepsies is getoets ten opsigte van die tipe verhouding wat hulle met Senwes het, die verskillende verhoudingsuitkomstes en die verhoudingskultiveringstrategieë. Afdeling C van die vraelys het ook gebruik gemaak van die vier-punt skaal (sien paragraaf 6.3.1). Hierdie gedeelte van die hoofstuk fokus op die personeel se response op vrae 42-86, Afdeling C van die vraelys.

Die eerste gedeelte fokus op die verskillende tipes verhoudings. Die data is verkry deur die antwoorde op vrae 42-50.

6.4.1.1 Tipe verhoudings binne korporatiewe instellings

Tabel 6.17: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die tipe verhoudings

(42) Volgens my geniet Senwes dit om ander personeellede te help.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	11	7.4	2.87	0.83
	Stem nie saam nie	29	19.5		
	Stem gedeeltelik saam	77	51.7		
	Stem volkome saam	32	21.5		
(43) Senwes is baie besorg oor die welstand van werknemers.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	18	12.1	2.77	0.91
	Stem nie saam nie	29	19.5		
	Stem gedeeltelik saam	72	48.3		
	Stem volkome saam	30	20.1		

(44) Ek is van mening dat Senwes mense uitbuit wat kwesbaar is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
147	Stem glad nie saam nie	63	42.9	1.87	0.90
	Stem nie saam nie	47	32.0		
	Stem gedeeltelik saam	30	20.4		
	Stem volkome saam	7	4.8		

(45) Ek dink Senwes loop oor mense.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	61	40.9	1.87	0.88
	Stem nie saam nie	53	35.6		
	Stem gedeeltelik saam	28	18.8		
	Stem volkome saam	7	4.7		

(46) Senwes help werknemers sonder om iets daarvoor in ruil terug te verwag.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	24	16.2	2.46	0.89
	Stem nie saam nie	48	32.4		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.5		
	Stem volkome saam	16	10.8		

(47) Wanneer Senwes iets vir mense aanbied of gee, verwag Senwes normaalweg iets in ruil daarvoor terug.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	45	30.2	2.18	0.99
	Stem nie saam nie	49	32.9		
	Stem gedeeltelik saam	38	25.5		
	Stem volkome saam	17	11.4		

(48) Al het ek 'n langtermynverhouding met Senwes, verwag Senwes steeds iets in ruil vir wanneer die onderneming my 'n guns doen.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	43	28.9	2.15	0.94
	Stem nie saam nie	54	36.2		
	Stem gedeeltelik saam	39	26.2		
	Stem volkome saam	13	8.7		

(49) Senwes is 'n onderneming wat oor mense sal loop wanneer daar 'n moontlike voordeel vir die onderneming in is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	57	38.3	2.07	1.04
	Stem nie saam nie	44	29.5		
	Stem gedeeltelik saam	29	19.5		
	Stem volkome saam	19	12.8		

(50) Senwes sien om na mense wat geneig is om hard te werk.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.90	0.89
	Stem nie saam nie	31	20.8		
	Stem gedeeltelik saam	66	44.3		
	Stem volkome saam	40	26.8		

Amper driekwart van die personeel (73.2%) voel Senwes geniet dit om werknemers te help en meer as twee derdes 68.4% dink Senwes is baie besorgd oor die welstand van die werknemers. 25.8% personeel dink Senwes buit mense wat kwesbaar is uit, 76.5% van die personeel dink nie Senwes loop oor mense nie, hoewel die gemiddeld van die vraag 1.87 bereken, wat meer na 'n gelyke verdeling van opinies neig. 51.3% van die personeel voel dat daar gemeenskaplike verhoudings is waar Senwes nie noodwendig iets in ruil vir hulle weldade verwag nie. Bykans twee derdes van die personeel (63.1%) voel dat uitruilverhoudings nie soseer tussen die personeel en Senwes bestaan nie en 65.1% voel Senwes verwag nie noodwendig iets in ruil vir wanneer die onderneming hulle 'n guns doen nie. 67.8% van die personeel voel Senwes sal nie vir eie gewin oor mense loop nie en 71.1% voel Senwes sien om na mense wat geneig is om hard te werk.

Dus is daar ruimte vir verbetering aangaande die tipe verhouding wat Senwes en sy personeel het, hoewel die beginsels en standaard van die huidige verhouding tussen die personeel en Senwes glad nie sleg is nie. Die meerderheid van die personeel voel dat Senwes 'n onderneming is wat baie besorgd is oor die welstand van belangegroepes en dat hulle ook na werknemers kyk. Dit blyk te wees dat Senwes mooi na werknemers kyk in terme van byvoordele, 'n gemaklike werksomgewing, die gerusstelling dat die onderneming aanslae en moeilike tye sal trotseer ens. maar nie noodwendig een van die beste betalers (salarisse) is nie.

Met die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies aangaande die tipe verhouding wat hulle met Senwes het bespreek, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op die verskillende verhoudinguitkomstes.

6.4.1.2 Verhoudinguitkomstes binne korporatiewe instellings

Hierdie gedeelte fokus op die response ingewin vanuit vrae 51-71 in Afdeling C van die vraelys.

Tabel 6.18: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende verhoudinguitkomste

(51) Senwes behandel my regverdig.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	3.14	0.88
	Stem nie saam nie	12	8.1		
	Stem gedeeltelik saam	68	45.6		
	Stem volkome saam	57	38.3		
(52) Wanneer Senwes 'n belangrike besluit moet neem weet ek die onderneming sal besorgd wees oor werknemers.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	5	3.4	3.15	0.81
	Stem nie saam nie	24	16.1		
	Stem gedeeltelik saam	64	43.0		
	Stem volkome saam	56	37.6		

(53) 'n Mens kan op Senwes staat maak om beloftes te hou.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	4	2.7	3.21	0.75
	Stem nie saam nie	17	11.4		
	Stem gedeeltelik saam	72	48.3		
	Stem volkome saam	56	37.6		

(54) Ek glo dat Senwes werknemers se opinies in berekening bring wanneer besluite geneem word.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.79	0.84
	Stem nie saam nie	35	23.6		
	Stem gedeeltelik saam	73	49.3		
	Stem volkome saam	28	18.9		

(55) Ek voel baie selfversekerd oor Senwes se vermoëns.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	3	2.0	3.38	0.71
	Stem nie saam nie	11	7.4		
	Stem gedeeltelik saam	61	40.9		
	Stem volkome saam	74	49.7		

(56) Senwes het die vermoë om dit te bereik wat die onderneming sê hulle sal.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	1	.7	3.51	0.61
	Stem nie saam nie	6	4.0		
	Stem gedeeltelik saam	58	38.9		
	Stem volkome saam	84	56.4		

(57) Senwes en sy werknemers is beide bedag op wat elkeen van die ander party sê.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	8	5.4	3.51	0.61
	Stem nie saam nie	19	12.8		
	Stem gedeeltelik saam	84	56.4		
	Stem volkome saam	38	25.5		

(58) Senwes glo dat die opinies van werknemers legitiem is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	10	6.8	2.89	0.80
	Stem nie saam nie	26	17.6		
	Stem gedeeltelik saam	82	55.4		
	Stem volkome saam	30	20.3		

(59) Wanneer Senwes met werknemers werk, is daar 'n geneigdheid by Senwes om outoriteit te gebruik.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	3	2.0	2.93	0.71
	Stem nie saam nie	34	22.8		
	Stem gedeeltelik saam	82	55.0		
	Stem volkome saam	30	20.1		

(60) Senwes luister regtig na wat werknemers sê.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	13	8.7	2.66	0.76
	Stem nie saam nie	38	25.5		
	Stem gedeeltelik saam	85	57.0		
	Stem volkome saam	13	8.7		

(61) Die bestuur van Senwes gee my genoeg sê in 'n besluitnemingsproses.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.64	0.81
	Stem nie saam nie	48	32.2		
	Stem gedeeltelik saam	70	47.0		
	Stem volkome saam	19	12.8		

(62) Ek voel Senwes probeer om langtermyn verhoudings met werknemers te bou.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	13	8.7	3.05	0.90
	Stem nie saam nie	17	11.4		
	Stem gedeeltelik saam	68	45.6		
	Stem volkome saam	51	34.2		

(63) Ek is lojaal teenoor Senwes.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	4	2.7	3.68	0.69
	Stem nie saam nie	7	4.7		
	Stem gedeeltelik saam	21	14.1		
	Stem volkome saam	117	78.5		

(64) Daar is 'n sterk band tussen Senwes en werknemers.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	10	6.7	2.97	0.80
	Stem nie saam nie	20	13.4		
	Stem gedeeltelik saam	84	56.4		
	Stem volkome saam	35	23.5		

(65) Afgesien van vergoeding, dink ek Senwes hanteer my beter as wat 'n ander onderneming sou.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	3.11	0.89
	Stem nie saam nie	25	16.8		
	Stem gedeeltelik saam	56	37.6		
	Stem volkome saam	59	39.6		

(66) Al kan ek dieselfde werk elders kry, kies ek eerder om by Senwes te werk.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	14	9.4	3.19	0.98
	Stem nie saam nie	18	12.1		
	Stem gedeeltelik saam	42	28.2		
	Stem volkome saam	75	50.3		

(67) Ek is gelukkig by Senwes.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	6	4.1	3.31	0.82
	Stem nie saam nie	15	10.1		
	Stem gedeeltelik saam	54	36.5		
	Stem volkome saam	73	49.3		

(68) Beide Senwes en ek trek voordeel uit ons verhouding.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	3	2.0	3.31	0.73
	Stem nie saam nie	14	9.5		
	Stem gedeeltelik saam	65	43.9		
	Stem volkome saam	66	44.6		

(69) Werknemers is gelukkig met hulle interaksies met Senwes.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	7	4.7	2.99	0.75
	Stem nie saam nie	21	14.2		
	Stem gedeeltelik saam	87	58.8		
	Stem volkome saam	33	22.3		

(70) Ek is gelukkig met die verhouding wat daar tussen my en Senwes is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	9	6.0	3.21	0.83
	Stem nie saam nie	12	8.1		
	Stem gedeeltelik saam	67	45.0		
	Stem volkome saam	61	40.9		

(71) Mense geniet dit om met Senwes besigheid te doen.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	3	2.0	3.12	0.67
	Stem nie saam nie	16	10.7		
	Stem gedeeltelik saam	90	60.4		
	Stem volkome saam	40	26.8		

83.9% van die personeel voel Senwes behandel hulle regverdig en 85.9% voel ook dat Senwes die beloftes wat hulle maak, hou. 80.6% is van mening dat wanneer 'n belangrike besluit geneem word sal personeel se belange ook in rekening gebring word. 68.2% van die personeel voel dat personeel se opinies in berekening gebring word tydens besluitneming en 90.7% voel sterk tot baie sterk oor Senwes se vermoëns. Meer as die helfte van die personeel (56.4%) stem volkome saam dat Senwes oor die vermoëns beskik om hulle doelstellings te bereik en in totaal voel 95.3% van die personeel positief oor die stelling.

81.9% van die personeel voel dat die mag in die verhouding goed versprei is en 75.3% is van mening dat Senwes werknemers se opinies as legitiem beskou. Ongeveer 75% van die personeel is van mening dat Senwes sy outoriteit in die verhouding gebruik en twee derdes van personeel (65.7%) voel Senwes luister na wat hulle te sê het. 59.8% van die personeel is van mening dat Senwes hulle genoegsame insae in die besluitnemingsproses gee.

79.8% van die personeel voel Senwes is 'n onderneming wat langtermynverhoudings met werknemers wil bou en 92.6% van die personeel sê hulle is lojaal teenoor Senwes. 79.9% van die personeel voel daar is 'n sterk band tussen hulle en Senwes en 77.2% is van mening dat Senwes hulle beter hanteer as wat 'n ander onderneming sou. Ook verkies bykans 78.5% om eerder by Senwes te werk al kan hulle dieselfde werk elders kry.

85.8% van die personeel stel dat hulle gelukkig by Senwes is en 88.5% voel albei partye in die verhouding trek voordeel daaruit. 81.1% van die personeel reken dat werknemers gelukkig is met die interaksies wat hulle met Senwes het en 85.9% voel dat hulle gelukkig is met die verhouding wat daar met Senwes gevestig is. 87.2% van die personeel dink mense geniet dit om met Senwes besigheid te doen.

Uit hierdie resultate is dit duidelik dat Senwes baie mag in die verhouding het. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat dit een van die grootste ondernemings in Klerksdorp is en dat die onderneming personeel in staat stel om by top maatskappye in die land en moontlik in die wêreld kers op te steek wat kennis en kundigheid betref.

Personeel is ontsettend lojaal teenoor Senwes en werk baie jare vir die onderneming. Hulle sal ook nie die onderneming verlaat om die selfde werk elders te doen nie, wat weer die gerieflikheid van die platteland en laer lewenskoste versinnebeeld. Personeel is gelukkig by Senwes en tevrede met dit wat die onderneming vir hulle doen en bied.

Dit is duidelik dat daar 'n magswanbalans in die verhouding wat personeel met Senwes het is, hoewel die personeel tevrede is daarmee en voel hulle het steeds genoegsame sê en insae in besluite. Hierdie magwanbalans is ook deels weens die skaarsheid van werk in die area waarin die onderneming gevestig is en ook weens die sekuriteit en standvastigheid wat die onderneming vir werknemers bied. Met die verskillende verhoudingsuitkomstes se resultate, soos ingewin vanuit die vraelyste, fokus die volgende gedeelte van die hoofstuk op verhoudingkultiveringstrategieë.

6.4.1.3 Verhoudingkultiveringstrategieë binne korporatiewe instellings

Hierdie gedeelte fokus op die response ingewin vir vrae 72-86 in afdeling C van die vraelys. Al die response op die verskillende vrae word bespreek, waarna die uitstaande resultate uitgelig word.

Tabel 6.19: Persepsies van die personeel te Senwes Hoofkantoor rakende die verhoudingkultiveringstrategie

(72) Ek word betrek by besluitnemingsprosesse in Senwes.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	19	12.8	2.45	0.83
	Stem nie saam nie	57	38.5		
	Stem gedeeltelik saam	59	39.9		
	Stem volkome saam	13	8.8		
(73) As ek in 'n moeilike situasie is weet ek Senwes sal my help.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	15	10.1	2.81	0.86
	Stem nie saam nie	27	18.1		
	Stem gedeeltelik saam	79	53.0		
	Stem volkome saam	28	18.8		
(74) Ek dink die gesamentlike ondernemings met ander agri-besighede is goed.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.44	0.63
	Stem nie saam nie	5	3.4		
	Stem gedeeltelik saam	67	45.0		
	Stem volkome saam	75	50.3		
(75) Daar is nie werksverwante geheime tussen my en my bestuurders nie.					
N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
147	Stem glad nie saam nie	15	10.2	3.34	0.96
	Stem nie saam nie	6	4.1		
	Stem gedeeltelik saam	40	27.2		
	Stem volkome saam	86	58.5		

(76) Dit is vir my lekker om elke dag by Senwes te werk.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	7	4.7	3.26	0.82
	Stem nie saam nie	14	9.5		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.5		
	Stem volkome saam	67	45.3		

(77) Ek en my bestuurders kan werksverwante probleme saam oplos.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	5	3.4	3.36	0.77
	Stem nie saam nie	11	7.4		
	Stem gedeeltelik saam	57	38.5		
	Stem volkome saam	75	50.7		

(78) Ek en Senwes het 'n wen-wen verhouding.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	8	5.4	3.18	0.84
	Stem nie saam nie	17	11.4		
	Stem gedeeltelik saam	64	43.0		
	Stem volkome saam	60	40.3		

(79) Senwes buit my uit.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	63	42.3	1.92	0.98
	Stem nie saam nie	50	33.6		
	Stem gedeeltelik saam	21	14.1		
	Stem volkome saam	15	10.1		

(80) Senwes stel soms my belange bo die onderneming se belange.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	37	24.8	2.08	0.81
	Stem nie saam nie	69	46.3		
	Stem gedeeltelik saam	37	24.8		
	Stem volkome saam	6	4.0		

(81) Senwes bemagtig my om my eie besluite te maak.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	12	8.1	2.82	0.78
	Stem nie saam nie	25	16.8		
	Stem gedeeltelik saam	90	60.4		
	Stem volkome saam	22	14.8		

(82) Ek is openlik by die werk oor waarmee ek daaglik besig is.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	2	1.3	3.66	0.62
	Stem nie saam nie	6	4.0		
	Stem gedeeltelik saam	33	22.1		
	Stem volkome saam	108	72.5		

(83) Ek doen alles in my vermoë om die verhouding tussen my en Senwes so goed as moontlik te bevorder.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
149	Stem glad nie saam nie	0	0	2.85	0.94
	Stem nie saam nie	4	2.7		
	Stem gedeeltelik saam	45	30.2		
	Stem volkome saam	100	67.1		

(84) Ek sal nog baie jare by Senwes werk as ek kan kies.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	10	6.8	3.35	0.93
	Stem nie saam nie	17	11.5		
	Stem gedeeltelik saam	32	21.6		
	Stem volkome saam	89	60.1		

(85) Bestuurders in Senwes sal my help om persoonlike probleme op te los, indien nodig.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
148	Stem glad nie saam nie	18	12.2	2.85	0.94=
	Stem nie saam nie	24	16.2		
	Stem gedeeltelik saam	68	45.9		
	Stem volkome saam	38	25.7		

(86) Wanneer Senwes besluite neem kan ek met topbestuur daaroor praat.

N	Variante	Aantal (n)	Persentasie (%)	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
147	Stem glad nie saam nie	26	17.7	2.50	0.94
	Stem nie saam nie	41	27.9		
	Stem gedeeltelik saam	60	40.8		
	Stem volkome saam	20	13.6		

Minder as die helfte van die personeel (48.7%) voel dat hulle betrek word tydens besluitneming, alhoewel die gemiddeld van die vraag 2.45 bereken, wat meer positief is. Meer as twee derdes (71.8%) van die personeel voel Senwes sal hulle help in moeilike situasies en 95.3% van die personeel dink die verskillende ondernemings met ander agri-besighede is 'n aanwinst vir Senwes. 85.7% van die personeel is van mening dat daar nie werksverwante geheime tussen hulle en hulle bestuurders is nie en vir 85.8% van die personeel is dit lekker om elke dag by Senwes te werk. Die meerderheid van die personeel (89.2%) voel hulle kan met hulle bestuurders oor werksverwante probleme praat en dit saam oplos en 83.3% voel dat die verhouding wat hulle met Senwes het as 'n wen-wen verhouding beskryf kan word. Meer as driekwart van die personeel (75.8%) voel nie Senwes buit hulle uit nie, hoewel slegs 28.8% voel Senwes stel soms personeel se belange bo die onderneming se belange.

75.2% van die personeel dink Senwes bemagtig hulle om hulle eie besluite te maak en 94.6% van die personeel stel dat hulle openlik is oor die take waarmee hulle op 'n daaglikse basis by die werk, besig is. Bykans al die personeel (97.3%) is van mening dat hulle alles in hulle vermoë doen om die verhouding met Senwes so goed as moontlik te bevorder en 81.7% van die personeel sal as hulle kan kies, nog baie jare by Senwes werk. Meer as twee derdes (71.6%) van die personeel glo dat bestuurders hulle sal help om persoonlike probleme op te los indien dit nodig is en 54.4% personeel voel hulle kan met topbestuur praat oor die besluite wat Senwes maak.

As daar in geheel na die personeel se persepsie aangaande die verhoudingkultiveringsstrategieë van Senwes gekyk word, is dit duidelik dat meer as die helfte van die personeel voel besluite word sonder hulle insette gemaak en meer as twee derdes personeel voel die onderneming stel nooit hulle belange hoër as Senwes se belange nie. Sowat 'n kwart van die personeel voel die onderneming buit hulle uit en Senwes kan meer tyd spandeer om hierdie personeellede beter te bestuur. Oor die algemeen is dit duidelik dat die personeel baie lojaal is teenoor Senwes en hard werk en sal werk vir die onderneming. Daar is wel ruimte vir verbetering wat betref die proses tydens besluitneming, die betrokkenheid van personeel tydens en na afloop van die besluit, en die persepsie wat heers dat Senwes nooit personeel se belange eerste stel nie.

In die volgende gedeelte van die hoofstuk is 'n gestandaardiseerde vraelys gebruik wat alreeds in menige Suid-Afrikaanse studies (Van Dyk & Fourie, 2012; Le Roux, 2011; Greeff, 2010) gebruik is. Aangesien geldigheid en betroubaarheid 'n eienskap van die data is en nie van die instrument nie, word faktoranalise en betroubaarheid bloot ter staving van die reeds geïdentifiseerde faktore in die *PR Relationship Measurement Scale* uit hulle studie '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*' (Hon & Grunig, 1999), gedoen.

6.4.2 Faktoranalise: Werknemerverhoudings

Hierdie faktoranalise(s) is gedoen om te verseker dat die vrae (nadat dit op die studie van die personeel se persepsie rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings, van toepassing gemaak is) steeds dieselfde faktore sal onttrek.

6.4.2.1 Faktoranalise van die tipe verhouding

Die tipe verhouding wat tussen Senwes en die personeel bestaan kan of 'n gemeenskaplike verhouding of 'n uitruilverhouding wees. Vrae 42-46 in die vraelys het die personeel se persepsies rakende gemeenskaplike verhoudings getoets.

Gemeenskaplike verhoudings

In die volgende tabel word die betroubaarheid en die inter-item korrelasie van die vrae rakende gemeenskaplike verhoudings uiteengesit.

Tabel 6.20: Komponentmatriks en betroubaarheid van gemeenskaplike verhouding as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
Gemeenskaplike verhouding	43. Senwes is baie besorg oor die welstand van werknemers.	0.841
	42. Volgens my geniet Senwes dit om personeellede te help.	0.826
	45. Ek dink Senwes loop oor mense.	-0.822
	44. Ek is van mening dat Senwes mense wat kwesbaar is uitbuit.	-0.718
	46. Senwes help werknemers sonder om iets daarvoor in ruil terug te verwag.	0.613
Cronbach Alpha		0.825
Inter-item korrelasie		0.488

In bo-staande tabel is dit duidelik dat die vrae so groepeer kan word met variansie wat varieer tussen 0.841 en 0.631. Die gemiddelde inter-item korrelasie is 0.488, wat dui op die betroubaarheid van die faktor. Die Cronbach Alpha (0.825) staaf hierdie stelling. Hoe nader die Cronbach Alpha aan 1.0 is hoe sterker groepeer die vrae saam.

Vrae 47-50 in die vraelys het die personeel se persepsies rakende uitruilverhoudings getoets.

Uitruilverhoudings

In die volgende tabel word die betroubaarheid en die inter-item korrelasie van die vrae rakende gemeenskaplike verhoudings uiteengesit.

Tabel 6.21: Komponentmatriks en betroubaarheid van uitruilverhouding as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
	48. Senwes is 'n onderneming wat oor mense sal loop wanneer daar 'n moontlike voordeel vir die onderneming daarin is.	0.889

Uitruil- verhoudings	47. Wanneer Senwes iets vir mense aanbied of gee, verwag Senwes normaalweg iets in ruil daarvoor terug.	0.838
	49. Senwes is 'n onderneming wat oor mense sal loop wanneer daar 'n moontlike voordeel vir die onderneming daarin is.	0.787
	50. Senwes sien om na mense wat geneig is om hard te werk.	-0.533
Cronbach Alpha		0.768
Inter-item korrelasie		0.449

Die betroubaarheid van uitruilverhoudings word gestaaf deur die statistiek in Tabel 6.21 hierbo. Die Cronbach Alpha van die faktor dui 'n sterk groepering (0.768) van die vrae aan en die gemiddelde inter-item korrelasie (0.449) dui ook op die betroubaarheid van die faktor. Volgens Clark en Watson (1995) moet laasgenoemde tussen 0.15 en 0.55 lê om die betroubaarheid van die faktor te staaf.

In die volgende gedeelte van die hoofstuk word die betroubaarheid en geldigheid van die verhoudinguitkomstes bloot ter staving van die reeds geïdentifiseerde faktore (in die vraelys *PR Relationship Measurement Scale* uit hulle studie '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*') van Hon en Grunig (1999) uiteengesit.

6.4.2.1 Faktoranalise van die verhoudingsuitkomstes

Verhoudinguitkomstes word verdeel in vier faktore wat ook in die studie rakende die personeel se persepsies van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings gebruik is. Hierdie faktore sluit in: vertroue, wedersydse beheer, toewyding en verhoudingbevrediging (sien paragraaf 3.6). Die eerste faktor wat bespreek word, is vertroue.

Vertroue

Die volgende tabel sit die betroubaarheid en die inter-item korrelasie van die vrae rakende vertroue uiteen. Hierdie was vrae 51-56 in Afdeling C van die vraelys.

Tabel 6.22: Komponentmatriks en betroubaarheid van vertroue as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
Ver- troue	52. Wanneer Senwes 'n belangrike besluit moet neem weet ek die onderneming sal besorgd wees oor werknemers.	0.872

	53. 'n Mens kan op Senwes staat maak om beloftes te hou.	0.865
	55. Ek voel baie selfversekerd oor Senwes se vermoëns.	0.839
	54. Ek glo dat Senwes werknemers se opinies in berekening bring wanneer besluite geneem word.	0.814
	51. Senwes behandel my regverdig.	0.779
	56. Senwes het die vermoë om dit te bereik wat die onderneming sê hulle sal.	0.655
Cronbach Alpha		0.891
Inter-item korrelasie		0.579

In die bostaande tabel is dit duidelik dat die gemiddelde inter-item korrelasie (0.579) betroubaarheid van die faktor verklaar en bykomend staaf die Cronbach Alpha (0.891) ook hierdie stelling. Met die Cronbach Alpha van die verskillende vrae wat varieer tussen 0.872 en 0.665 is dit duidelik dat die vrae saam gegroepeer kan word.

Wedersydse beheer

In die volgende tabel word die verskillende variansie van die vrae uiteengesit en die inter-item korrelasie en die betroubaarheid van die vrae rakende wedersydse beheer aangedui. Hierdie was vrae 57-61 in Afdeling C van die vraelys.

Tabel 6.23: Komponentmatriks en betroubaarheid van wedersydse beheer as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
Wedersydse beheer	58. Senwes glo dat die opinies van werknemers legitiem is (saak maak).	0.904
	60. Senwes luister regtig na wat werknemers sê.	0.848
	57. Senwes en sy werknemers is beide bedag op wat elk van die ander party sê.	0.795
	61. Die bestuur van Senwes gee my genoeg sê in 'n besluitnemingsproses.	0.788
	59. Wanneer Senwes met werknemers werk, is daar 'n geneigdheid by Senwes om outoriteit (gesag) te gebruik.	-0.368
Cronbach Alpha		0.808
Inter-item korrelasie		0.449

In die bostaande tabel is dit duidelik dat die gemiddelde inter-item korrelasie (0.449) die betroubaarheid van die faktor verklaar en bykomend staaf die Cronbach Alpha (0.808) ook hierdie stelling. Afgesien van een variansie, varieer almal tussen 0.904 en 0.778 en is dit duidelik dat die vrae saam gegroepeer kan word. Vraag 59 toon steeds 'n variansie van -0.368 (negatief), hoewel dit nie so hoog soos die ander vrae is nie.

Toewyding

In die volgende tabel word die verskillende variansie van die vrae uiteengesit en die inter-item korrelasie en die betroubaarheid van die vrae rakende toewyding, aangedui. Hierdie was vrae 62-66 in Afdeling C van die vraelys.

Tabel 6.24: Komponentmatriks en betroubaarheid van toewyding as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
Toewyding	66. Al kan ek dieselfde werk elders kry, kies ek eerder om by Senwes te werk.	0.871
	64. Daar is 'n sterk band tussen Senwes en werknemers.	0.867
	62. Ek voel Senwes probeer om 'n langtermynverhouding met werknemers te bou.	0.854
	65. Afgesien van vergoeding, dink ek Senwes hanteer my beter as wat 'n ander onderneming sou.	0.832
	63. Ek is lojaal teenoor Senwes.	0.779
Cronbach Alpha		0.894
Inter-item korrelasie		0.634

Die betroubaarheid van toewyding as faktor word gestaaf deur die statistiek in Tabel 6.24 hierbo. Die Cronbach Alpha van die faktor (0.894) en die gemiddelde inter-item korrelasie (0.634) dui ook op die broubaarheid van die faktor. As die variansie van die vrae bestudeer word, is dit duidelik dat daar 'n sterk groepering is met die hoogste variansie 0.871 en die laagste 0.779.

Verhoudingbevrediging

Die verskillende variansie van vrae 67-71 wat die verhoudingbevrediging toets, word in tabel 6.25 hieronder uiteengesit waar die inter-item korrelasie en Cronbach Alpha onderskeidelik deurgegee word.

Tabel 6.25: Komponentmatriks en betroubaarheid van verhoudingbevrediging as faktor

Komponentmatriks		
Faktor	Vrae	1
Verhoudingbevrediging	70. Ek is gelukkig met die verhouding wat daar tussen my en Senwes is.	0.925
	67. Ek is gelukkig by Senwes.	0.911
	68. Beide Senwes en ek trek voordeel uit ons verhouding.	0.888
	69. Werknemers is gelukkig met hulle interaksies met Senwes.	0.860
	71. Mense geniet dit om met Senwes besigheid te doen.	0.634
Cronbach Alpha		0.903
Inter-item korrelasie		0.642

In Tabel 6.36 hierbo is dit duidelik dat die betroubaarheid van verhoudingbevrediging as faktor baie hoog is. Die stelling word gestaaf deur die Cronbach Alpha van 0.903 en die gemiddelde inter-item korrelasie van 0.634. Die variansie van die vrae wissel tussen 0.925 en 0.634, wat beteken dat die vrae so groepeer kan word.

In die volgende gedeelte van die hoofstuk word faktoranalise op die vrae rakende verhoudingkultiveringstrategieë gedoen ter staving van die reeds geïdentifiseerde faktore.

6.4.2.3 Faktoranalise van die verhoudingkultiveringstrategieë

In tabel 3.26 word 'n gesamentlike faktoranalise van die verskillende verhoudingkultiveringstrategieë gedoen, hoewel elke faktor (soos geïdentifiseer is in die oorspronklike studie van Hon en Grunig, 1999) se betroubaarheid afsonderlik getoets is.

Tabel 6.26: Komponentmatriks en betroubaarheid van die verhoudingkultiveringstrategieë

Komponentmatriks			
Faktor	Vrae	1	2
	78. Ek en Senwes het 'n wen-wen verhouding.	0.825	
	76. Dit is vir my lekker om elke dag by Senwes te werk.	0.812	
	77. Ek en my bestuurders kan werksverwante probleme saam oplos.	0.808	

Verhoudingkultiveringstrategieë	84. Ek sal nog baie jare by Senwes werk as ek kan kies.	0.786	
	73. As ek in 'n moeilike situasie is weet ek Senwes sal my help.	0.779	
	85. Bestuurders in Senwes sal my help om persoonlike probleme op te los, indien nodig.	0.753	
	86. Wanneer Senwes besluite neem kan ek met topbestuur daaroor praat.	0.709	
	81. Senwes bemagtig my om my eie besluite te maak.	0.703	
	72. Ek word betrek by besluitnemingsprosesse in Senwes.	0.660	
	75. Daar is nie werksverwante geheime tussen my en my bestuurders nie.	0.625	
	79. Senwes buit my uit.	-0.577	
	74. Ek dink die gesamentlike ondernemings met ander agri-besighede is goed.	0.508	
	82. Ek is openlik by die werk oor waarmee ek daaglik besig is.		0.758
	83. Ek doen alles in my vermoë om die verhouding tussen my en Senwes so goed as moontlik te bevorder.	0.528	0.647
	80. Senwes stel soms my belange bo die onderneming se belange.	0.333	-0.481

'n Gesamentlike faktoranalise is van die vrae rakende verhoudingkultiveringstrategieë gedoen en twee faktore is daaruit onttrek. In die komponentmatriks kan gesien word dat al die vrae op die eerste faktor laai, behalwe vraag 82, wat die openlikheid van die personeel se daaglikse take by Senwes toets. Inderwaarheid kan een faktor onttrek word wat bestaan uit al die vrae (71-86), behalwe vraag 82. Om hierdie studie met die literatuur te kan vergelyk word daar gekyk na die betroubaarheid van die subkomponente van hierdie faktor.

Die verskillende subkomponente is afsonderlik getoets om die betroubaarheid daarvan te bereken. Die eerste komponent wat bespreek word, is die toegang in die verhouding. Die teorie lys egter nege verskillende verhoudingkultiveringstrategieë (sien paragraaf 3.7). Die groeperings van vrae wat elk van die verhoudingkultiveringstrategieë toets en statisties betekenisvol bereken kon word, word gevolglik uiteengesit.

Toegang

In die volgende tabel word die betroubaarheid van toegang as faktor uiteengesit.

Tabel 6.27: Betroubaarheid van toegang as faktor

Cronbach Alpha		0.782
Inter-item korrelasie		0.550

Die betroubaarheid van toegang as faktor word gestaaf die Cronbach Alpha, wat 'n sterk groepering van 0.782 toon. Hierdie betroubaarheid word ook ondersteun deur die gemiddelde inter-item korrelasie van 0.550.

Positiwiteit

Die betroubaarheid van positiwiteit as faktor vir die studie word vervolgens met behulp van Cronbach Alpha en inter-item korrelasie bewys.

Tabel 6.28: Betroubaarheid van positiwiteit as faktor

Cronbach Alpha		0.805
Inter-item korrelasie		0.679

Die sterk Cronbach Alpha (0.805) en gemiddelde inter-item korrelasie van 0.550. toon die betroubaarheid van positiwiteit as faktor vir die studie.

Meedeling van take

Meedeling van take as faktor word met behulp van Cronbach Alpha en inter-item korrelasie bewys.

Tabel 6.29: Betroubaarheid van meedeling van take as faktor

Cronbach Alpha		0.742
Inter-item korrelasie		0.602

Die betroubaarheid van meedeling van take as faktor word gestaaf die Cronbach Alpha wat 'n sterk groepering van 0.742 toon. Hierdie betroubaarheid word ook ondersteun deur die gemiddelde inter-item korrelasie van 0.602.

Integrasie

Die betroubaarheid van integrasie as faktor vir die studie word vervolgens met behulp van Cronbach Alpha en inter-item korrelasie bewys.

Tabel 6.30: Betroubaarheid van integrasie as faktor

Cronbach Alpha		0.770
Inter-item korrelasie		0.629

Die sterk Cronbach Alpha (0.770) en gemiddelde inter-item korrelasie van 0.629. toon die betroubaarheid van integrasie as faktor vir die studie.

Die res van die gestandaardiseerde faktore se betroubaarheid was nie goed genoeg nie of daar was net een vraag in die studie wat die spesifieke faktor gemeet het en daarom kan Cronbach Alpha's nie vir die vrae bereken word nie. Hierdie faktore sluit in: versekering; netwerkvorming; openlikheid; distribusie en gemengde motiewe (sien paragraaf 3.7).

6.4.2.4 Beskrywende statistiek van werknemerverhoudings

In tabel 6.31 word die gemiddeldes van elke faktor in Afdeling C van die vraelys uiteengesit.

Tabel 6.31: Beskrywende statistiek van werknemerverhoudings

	Gemiddelde ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)
Gemeenskaplike verhoudings	2.87	0.68
Uitruilverhoudings	2.88	0.74
Vertroue	3.20	0.62
Wedersydse beheer	2.66	0.58
Toewyding	3.20	0.72
Verhoudingbevrediging	3.19	0.64
Toegang	2.59	0.71
Positiewiteit	3.31	0.80
Meedeling van take	3.10	0.77
Integrasie	3.27	0.80

Versekering (hulp)	2.81	0.86
Netwerkvorming	3.44	0.63
Openlikheid (geheime)	3.34	0.96
Distribusie	1.92	0.98
Gemengde motiewe	2.08	0.81
Openlikheid (daaglikse take)	3.66	0.62
Versekering (verhouding)	3.64	0.53

As daar na die gemiddeldes in die tabel hierbo gekyk word, is dit duidelik dat die personeel te Senwes Hoofkantoor dink die faktor is belangrik tot baie belangrik. Gemiddeldes varieer tussen 3.31 en 1.92. Vervolgens word die faktor eerstens bespreek en daarna die losstaande vrae.

Die personeel te Senwes Hoofkantoor heg die hoogste waarde aan positiwiteit, wat 'n gemiddeld van 3.31 getoon het. Dit beteken dat die personeel baie positief is teenoor die bou en onderhou van die verhouding met Senwes en hou daarvan om interaksie opwindend te maak (sien paragraaf 3.7.5)

Die integrasie in die verhouding is ook vir die personeel baie belangrik met 'n gemiddeld van 3.27, wat beteken dat die voordeel in die verhouding goed versprei moet wees. Dit is vir personeel belangrik dat beide partye eweveel voordeel uit die verhouding trek (sien paragraaf 3.7.7)

Die derde faktor wat 'n hoë gemiddeld (3.20) getoets het, was toewyding. Personeel heg baie waarde aan die toewyding tot die verhouding. Hoe hoër die toewyding in 'n verhouding is, hoe groter behoort die wilskrag om die verhouding te onderhou en die lojaliteit van die betrokke partye, te wees (sien paragraaf 3.6.3)

Vierdens was vertrouwe vir personeel belangrik met 'n gemiddeld van 3.20. Personeel voel baie positief teenoor Senwes se vermoëns om doelstellings te bereik. Personeel vertrou Senwes en voel dat daar met 'n hoë vlak van integriteit gehandel word (sien paragraaf 3.6.1)

Personeel heg ook hoë waarde aan verhoudingbevrediging, wat 'n gemiddeld van 3.19 bereken het. Dit beteken personeel is ingestel tot die bou en onderhou van die langtermynverhoudings met Senwes (sien paragraaf 3.6.4).

Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek die korrelasies tussen die faktore en ook tussen die demografiese inligting van die personeel.

6.5 Korrelasie tussen korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

Hierdie gedeelte van die hoofstuk dien as beantwoording van die laaste spesifieke navorsingsvraag:

Watter verband is daar tussen die personeel se persepsies van die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.6)

Die afdeling van die hoofstuk kyk eerste na die korrelasies wat vorm tussen die demografiese inligting van die personeel en die verskillende faktore wat getoets is. T-toese en ANOVA's is gedoen om vas te stel of daar verskillende persepsies is as gevolg van die personeel se geslag, tipe aanstelling of taalvoorkeur.

Dit is gevolg deur die korrelasie tussen die faktore (wat tydens die faktoranalise onttrek is) van die twee teoretiese grondslae waarmee daar in die studie gewerk word, te bestudeer. Laasgenoemde is waar die studie 'n bydrae tot die studieveld maak.

'n Opsomming rakende die korrelasies/verwantskappe tussen die verskillende veranderlikes in die studie kan gemaak word deur gebruik te maak van korrelasiekoëffisiënte (David & Sutton, 2011:524). Deur hierdie verwantskappe vas te stel kan die navorser bepaal of die waarde van een veranderlike met 'n volgende veranderlike (of meer as een ander veranderlike) verband hou. Verbande word in die studie aangedui waar 0.1 'n klein verband tussen die faktore is, 0.3 'n middelmatige verband tussen die faktore, en 0.5 'n groot korrelasie tussen die faktore aandui. Die volgende tabel sit die bogenoemde skaal waarop die korrelasiekoëffisiënte vasgestel word, uiteen.

Tabel 6.32: Spearman rangorde korrelasiekoëffisiënt

Korrelasie	Interpretasie
$r = 0.1 - 0.29$	Klein korrelasie
$r = 0.3 - 0.49$	Medium korrelasie
$r \geq 0.5$	Groot korrelasie

Faktore kan 'n positiewe korrelasie (soos in die tabel hierbo aangedui) of negatiewe korrelasie op mekaar hê en in die volgende tabel word die faktore wat geïdentifiseer is tydens die studie se korrelasiekoëffisiënte uiteengesit. Weens die beperkte spasie van die dokument en die hoeveelheid faktore wat se korrelasies getoets word, is die p-waarde en aantal respondente (N) nie in die tabel verhaal nie.

6.5.1 Impak van demografiese inligting: Korrelasie tussen faktore

Hierdie interpretasies kan insluit hoe personeel uit verskillende afdelings se persepsies verskil, hoe die tydperk wat die werknemer by die onderneming werk persepsies kan skaaf of hoe verskille met betrekking tot geslag, ouderdom en kwalifikasie dit kan beïnvloed.

Tabel 6.33: Die korrelasies tussen die faktore en die demografiese inligting van die respondent

	Ouderdom	Hoogste kwalifikasie	Tyd werksaam by Senwes	Tyd werksaam in huidige posisie
Ouderdom	1.00	-0.202 [*]	0.767 ^{**}	0.646 ^{**}
Hoogste kwalifikasie	-0.202 [*]	1.00	-0.180 [*]	-0.211 [*]
Tyd werksaam by Senwes	0.767 ^{**}	-0.180 [*]	1.00	0.666 ^{**}
Tyd werksaam in huidige posisie	0.646 ^{**}	-0.211 [*]	0.666 ^{**}	1.00
Korporatiewe kultuur	0.15	-0.325 ^{**}	0.212 ^{**}	0.12
Korporatiewe handelsmerk-struktuur	-0.09	0.01	-0.05	0.12
Korporatiewe kommunikasie	0.278 ^{**}	-0.335 ^{**}	0.205 [*]	0.195 [*]
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	0.272 ^{**}	-0.220 ^{**}	0.241 ^{**}	0.250 ^{**}
Kommunikasie kontrole	-0.09	-0.189 [*]	-0.13	-0.04
Korporatiewe Identiteit-handleiding	0.04	-0.13	0.06	0.06
Persoonlike waardes	0.06	-0.234 ^{**}	0.03	0.06
Korporatiewe waardes	-0.05	-0.219 ^{**}	-0.06	-0.01
Gemeenskaplike verhoudings	0.13	-0.306 ^{**}	0.11	0.04
Uitruilverhoudings	0.11	-0.16	0.14	0.04
Vertroue	0.13	-0.307 ^{**}	0.10	0.07
Wedersydse beheer	0.230 ^{**}	-0.183 [*]	0.202 [*]	0.15
Toewyding	0.204 [*]	-0.315 ^{**}	0.185 [*]	0.12
Verhoudingbevrediging	0.14	-0.207 [*]	0.13	0.11
Toegang	0.14	-0.06	0.178 [*]	0.12
Positiwiteit	0.227 ^{**}	-0.213 [*]	0.211 ^{**}	0.176 [*]
Meedeling van take	0.256 ^{**}	-0.239 ^{**}	0.223 ^{**}	0.179 [*]
Integrasie	0.217 ^{**}	-0.219 ^{**}	0.207 [*]	0.08
Versekering (hulp)	0.187 [*]	-0.13	0.196 [*]	0.09
Netwerkvorming	-0.03	0.00	-0.05	-0.04
Openlikheid (geheime)	0.16	-0.07	0.14	0.08
Distribusie	-0.11	0.238 ^{**}	-0.16	-0.04

Gemengde motiewe	0.03	-0.06	0.05	0.01
Openlikheid (daaglikse take)	0.227**	-0.07	0.205*	0.12
Versekering (verhouding)	0.254**	-0.13	0.195*	0.10

Die biografiese inligting van die personeel korreleer met verskeie faktore van die studie. Elkeen van die faktore is in grys gemerk en word vervolgens bespreek. Besprekings sal eers die invloed van ouderdom op al die faktore bespreek voordat die hoogste kwalifikasie, tydperk by Senwes en tyd in die huidige posisie bespreek word.

6.5.1.1 Korrelasie van ouderdom met faktore

Ouderdom het eerstens 'n negatiewe korrelasie van -0.202 met die kwalifikasie van die personeel. Hierdie verwantskap kan toegeskryf word aan die feit dat ouer mense nie vroeër jare almal gaan studeer het nie. Verder is daar 'n baie sterk korrelasie van 0.767 tussen die ouderdom en die tyd werksaam by Senwes. Dieselfde mate van sterk korrelasie van 0.646 vorm ook tussen die tyd in die huidige posisie en die ouderdom.

Ouer personeel is ook geneig om meer ingestel te wees op korporatiewe kommunikasie. Tussen die twee faktore is 'n korrelasie van 0.278 bereken. Hoe ouer personeel is, hoe meer geneig is hulle om die strategie van die korporatiewe handelsmerk te verstaan. Die korrelasie van 0.272 tussen die ouderdom van personeel en die strategie van die korporatiewe handelsmerk kan toegeskryf word aan ouer personeel wat meer geneig is om in bestuursposisies te wees en sodoende nader aan topbestuur beweeg en meer kommunikasie vanaf die topbestuurslede kry. 'n Klein korrelasie kan gesien word tussen die ouderdom van personeel en die wedersydse beheer in die verhouding. Die korrelasie van 0.230 kan toegeskryf word aan ouer personeel wat in beter posisies is en sodoende oor meer mag beskik. Nog 'n klein korrelasie van 0.204 is bereken tussen die vertroue in die verhouding en die ouderdom van die personeel en kan geïdentifiseer word as ouer personeel wat al langer by die onderneming is en al ervaar het dat Senwes betroubaar is.

Ouer personeellede is ook geneig om meer positief te wees waar 'n korrelasie van 0.227 bereken is. Dit kan bloot wees omdat hulle in bestuursposisies of beter poste is en meer geld kry of omdat hulle reeds doen waarvan hulle hou en nie meer besig is om hulself op te werk in die onderneming nie. Die meedeling van take korreleer ook positief (0.256) met die ouderdom van die personeel wat beteken dat die personeel meer deel van besluitneming voel. Ouer personeel voel ook die integrasie in die verhouding is beter versprei met 'n korrelasie tussen die twee faktore van 0.217. Hoe ouer die personeel is hoe meer verseker is hulle dat Senwes hulle in moeilike situasies sal help met 'n korrelasie van 0.187 wat bereken is.

’n Verdere korrelasie van 0.227 is tussen die openlikheid van personeel oor hulle daaglikse take en die ouderdom van personeel bereken wat beteken dat ouer mense meer eerlik is ook hulle daaglikse doen en late by die werk. Die laaste korrelasie van ouderdom is met die versekering dat die personeel alles moontlik doen om die verhouding met Senwes te bevorder. Ouer personeel is in die geval meer toegewyd en ’n korrelasie van 0.254 is bereken.

In die volgende gedeelte word die korrelasies met hoogste kwalifikasies van die personeel beskryf.

6.5.1.2 Korrelasie van hoogste kwalifikasie met faktore

Die eerste korrelasie wat bespreek word, is negatief -0.180, naamlik tussen die hoogste kwalifikasie van personeel en die tyd werksaam by Senwes. Personeel wat lank al by Senwes werk se kwalifikasie is nie so hoog nie. Daar is ook ’n negatiewe korrelasie van -0.211 tussen die tyd wat personeel al in hulle huidige posisie is en die hoogste kwalifikasie van personeel. Personeel wat al lank in hulle posisie is, is waarskynlik ouer en vroeëre jare het almal nie die geleentheid gehad om hulself verder te kon bekwaam nie.

’n Sterk negatiewe korrelasie (-0.325) is bereken tussen die korporatiewe kultuur en die hoogste kwalifikasie van personeel. Hoe hoër die personeel gekwalifiseer is, hoe minder koop hulle in in die korporatiewe kultuur. ’n Verdere negatiewe korrelasie vorm tussen die hoogste kwalifikasie van personeel en die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Hierdie korrelasie van -0.220 kan toegeskryf word aan jonger personeel wat beter gekwalifiseer is, maar nog nie soveel van die strategie van Senwes weet nie. Hoe beter personeel se kwalifikasie hoe kleiner is die kans dat hulle amptelike kommunikasie vir Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie sal stuur om te kontroleer (’n korrelasie van -0.189 is hier bereken).

Oor die algemeen is die korrelasie tussen die faktore en personeel met ’n hoër kwalifikasie negatief, wat beteken dat personeel wat goed gekwalifiseer is hulle nie baie steur aan die onderneming nie. Daar is ’n korrelasie van -0.234 tussen die persoonlike waardes en die personeel met ’n hoër kwalifikasie bereken. Hierdie personeel is nie baie ingestel op die waardes nie. ’n Negatiewe korrelasie van -0.219 is met korporatiewe waardes bereken, wat ook te kenne gee dat die personeel nie baie waarde aan die korporatiewe waardes heg nie.

Personeel met hoër kwalifikasies is ook meer ingestel op eie gewin in verhoudings waar ’n korrelasie van -0.306 met gemeenskaplike verhoudings bereken is. Hierdie personeel is ook geneig om minder vertrouwe in die verhouding te hê (-0.307) dalk omdat hul van mening is dat hulle uit eie reg sukses sal kan behaal. Personeel wat goed gekwalifiseer is voel nie altyd dat mag eweredig in die verhouding versprei word nie (-0.183). Die personeel is ook nie so toegewyd tot die verhouding nie (korrelasie van -0.315) en ervaar nie soveel

verhoudingbevrediging nie (-0.207). Die positiwiteit in die verhoudings is laag (korrelasie van -0.213) en die gemeenskaplike besluitneming in die meedeling van take bereken ook 'n negatiewe korrelasie van -0.239. Personeel wat hoog gekwalifiseerd is voel ook nie die verhouding is 'n wen-wen verhouding nie (korrelasie van -0.219) en oor die algemeen is hulle van mening dat een party in die verhouding meer voordeel trek. Distribusie en die faktor bereken 'n korrelasie van 0.238.

6.5.1.3 Korrelasie van personeel wat lank werkzaam by Senwes is met faktore

Personeel wat lank werkzaam by Senwes is, is normaalweg ook lank in hulle huidige posisie met 'n korrelasie van 0.666 wat tussen die faktore bereken is. Die personeel is geneig om beter by die korporatiewe kultuur in te koop (0.212) en heg meer waarde aan korporatiewe kommunikasie as ander personeel (0.205). Die strategie van Senwes word beter verstaan (0.241) en die personeel voel dat mag goed verspreid is in die verhouding waar 'n korrelasie met wedersydse beheer van 0.202 bereken is. Die toewyding wat aan die dag gelê word, is ook beter (0.185) en die toegang wat in die verhouding is toets 'n klein korrelasie van 0.178.

Hierdie personeel is geneig om meer positief te wees (0.211) en vind die meedeling van take ook beter as ander personeel (0.223). Die personeel voel ook dat die voordeel in die verhouding (integrasie met korrelasie van 0.207) goed verdeel is en is van mening dat Senwes hulle in 'n moeilike tyd sal help (versekering met 'n korrelasie van 0.196)

Die personeel is ook meer openlik oor hulle daaglikse resultate waar 'n korrelasie van 0.205 bereken is en voel hulle doen wat hulle kan om die verhouding met Senwes te bevorder (korrelasie van 0.195).

6.5.1.4 Korrelasie van personeel wat al lank in hulle huidige posisie is met faktore

Personeel wat al lank in hulle huidige posisie is, is meer ingestel op korporatiewe kommunikasie (korrelasie van 0.195) en is meer vertrouwd met die strategie van die korporatiewe handelsmerk (0.250). Hierdie personeel is oor die algemeen meer positief (0.176) en voel deel van die besluitnemingsproses (0.179).

Die volgende gedeelte van Afdeling D bespreek die T-toese en Anova's wat gedoen is ten einde verskille ten opsigte van geslag, tipe aanstelling en taalvoorkeur vas te stel.

6.5.2 T-toetse

Die invloed wat die demografiese inligting van die personeel op die verskillende faktore wat in die studie onttrek is, word met behulp van T-toetse bepaal. Hierdie nominale besprekings word gedoen ten opsigte van die geslag van die personeel, die tipe aanstelling wat hulle by Senwes het en die taalvoorkeur in die onderneming.

Die studie het van 'n nie-ewekansige steekproef gebruik gemaak, wat tot gevolg het dat effekgroottes bereken is om die praktiese betekenis van die data te bereken. Die p-waarde van elke faktor word ook gegee en wanneer dit kleiner as 0.05 is, dui die p-waarde op statisties betekenisvolle verskille, maar nie noodwendig groot verbande of verskille nie.

Die effekgrootte word uitgewerk deur die verskille van twee gemiddeldes van twee populasies (byvoorbeeld mans en vrouens) deur die standaardafwyking te deel. Die volgende tabel sit die waardes wat aan die verskillende effekgroottes gekoppel word, uiteen:

Tabel 4.34: Interpretasie van effekgroottes

Effekgrootte	Interpretasie
$d = 0.2$	Klein effek
$d = 0.5$	Medium effek
$d = 0.8$	Groot effek

Hierdie effekgrootte dui die praktiese betekenis van die faktore wat in die vraelys onttrek is aan en verwys na 0.2 wat 'n klein effek is, 0.5 wat 'n medium effek het en 0.8 wat 'n groot effek het. In die geval waar die effekgrootte groter of gelyk aan 0.5 is, dui dit daarop dat die verwantskap tussen die veranderlikes prakties betekenisvol is.

6.5.2.1 T-toets van geslag

Tabel 4.35: T-toets rakende geslag

Faktor	Geslag	N	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)	p-waarde (p)	Effekgrootte (d)
Korporatiewe kultuur	Manlik	67	3.25	0.43	0.92	0.02
	Vroulik	82	3.26	0.59		

Korporatiewe handelsmerk-struktuur	Manlik	67	2.68	0.61	0.16	0.23
	Vroulik	82	2.82	0.63		
Korporatiewe kommunikasie	Manlik	67	3.08	0.58	0.70	0.06
	Vroulik	82	3.04	0.71		
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	Manlik	67	3.31	0.44	0.53	0.10
	Vroulik	82	3.26	0.48		
Kommunikasie kontrole	Manlik	67	3.06	0.95	0.36	0.15
	Vroulik	82	3.21	1.00		
Korporatiewe Identiteit-handleiding	Manlik	67	3.12	0.88	0.13	0.24
	Vroulik	81	3.33	0.82		
Persoonlike waardes	Manlik	67	3.82	0.28	0.59	0.08
	Vroulik	82	3.85	0.30		
Korporatiewe waardes	Manlik	67	3.76	0.31	0.57	0.09
	Vroulik	82	3.73	0.38		
Gemeenskaplike verhoudings	Manlik	67	2.91	0.61	0.49	0.10
	Vroulik	82	2.83	0.73		
Uitruilverhoudings	Manlik	67	3.00	0.73	0.07	0.30
	Vroulik	82	2.77	0.74		
Vertroue	Manlik	67	3.18	0.60	0.81	0.04
	Vroulik	82	3.21	0.64		
Wedersydse beheer	Manlik	67	2.73	0.51	0.17	0.21
	Vroulik	82	2.60	0.63		
Toewyding	Manlik	67	3.20	0.69	0.98	0.00
	Vroulik	82	3.20	0.75		
Verhouding-bevrediging	Manlik	67	3.19	0.60	0.90	0.02
	Vroulik	82	3.18	0.68		
Toegang	Manlik	67	2.69	0.61	0.12	0.23
	Vroulik	82	2.51	0.79		
Positiewiteit	Manlik	67	3.41	0.70	0.14	0.22
	Vroulik	82	3.22	0.87		

Meedeling van take	Manlik	67	3.22	0.74	0.10	0.26
	Vroulik	82	3.01	0.78		
Integrasie	Manlik	67	3.37	0.74	0.16	0.22
	Vroulik	82	3.18	0.84		
Versekering (hulp)	Manlik	67	2.87	0.81	0.44	0.12
	Vroulik	82	2.76	0.90		
Netwerkvorming	Manlik	67	3.37	0.57	0.22	0.19
	Vroulik	82	3.50	0.67		
Openlikheid (geheime)	Manlik	67	3.36	1.00	0.84	0.03
	Vroulik	80	3.33	0.94		
Distribusie	Manlik	67	1.93	1.03	0.95	0.01
	Vroulik	82	1.92	0.95		
Gemengde motiewe	Manlik	67	2.03	0.78	0.49	0.11
	Vroulik	82	2.12	0.84		
Openlikheid (daaglikse take)	Manlik	67	3.72	0.62	0.30	0.17
	Vroulik	82	3.61	0.62		
Versekering (verhouding)	Manlik	67	3.69	0.50	0.38	0.14
	Vroulik	82	3.61	0.56		

Soos in die tabel aangedui is geen van die faktore statisties betekenisvol met verwysing na die verskillende p-waardes van kleiner as 0.05 nie. Dit is duidelik dat die geslag van die personeel wat die vraelys beantwoord het, nie 'n verskil maak rakende hoe die respondente vrae beantwoord het nie. Al die effekgroottes is kleiner as 0.5. Die hoogste effekgrootte is 0.30 waar mans meer positief teenoor uitruilverhoudings is.

In die volgende T-toets word die tipe aanstelling wat personeel by Senwes het, vergelyk met die verskillende faktore.

6.5.2.2 T-toets van tipe aanstelling

Tabel 6.36: T-toets rakende tipe aanstelling

Faktor	Aanstelling	N	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaard-afwyking (s)	p-waarde (p)	Effekgrootte (d)
Korporatiewe kultuur	Voltyds	139	3.26	0.52	0.36	0.26
	Kontrak	9	3.15	0.53		
Korporatiewe handelsmerk-struktuur	Voltyds	138	2.75	0.63	0.49	0.25
	Kontrak	9	2.81	0.56		
Korporatiewe kommunikasie	Voltyds	139	3.08	0.64	0.39	0.31
	Kontrak	9	2.75	0.86		
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	Voltyds	139	3.29	0.44	0.57	0.20
	Kontrak	9	3.16	0.68		
Kommunikasie kontrole	Voltyds	139	3.15	0.99	0.36	0.26
	Kontrak	9	2.89	0.78		
Korporatiewe Identiteit-handleiding	Voltyds	139	3.25	0.84	0.49	0.25
	Kontrak	9	3.00	1.00		
Persoonlike waardes	Voltyds	139	3.83	0.30	0.59	0.12
	Kontrak	9	3.87	0.18		
Korporatiewe waardes	Voltyds	139	3.74	0.36	0.69	0.11
	Kontrak	9	3.78	0.26		
Gemeenskaplike verhoudings	Voltyds	139	2.88	0.67	0.55	0.21
	Kontrak	9	2.71	0.78		
Uitruilverhoudings	Voltyds	139	2.87	0.76	0.73	0.09
	Kontrak	9	2.81	0.56		
Vertroue	Voltyds	139	3.20	0.62	0.89	0.05
	Kontrak	9	3.17	0.64		
Wedersydse beheer	Voltyds	139	2.66	0.58	0.91	0.04
	Kontrak	9	2.63	0.72		

Toewyding	Voltyds	139	3.21	0.71	0.77	0.10
	Kontrak	9	3.11	0.93		
Verhouding-bevrediging	Voltyds	139	3.18	0.65	0.67	0.14
	Kontrak	9	3.27	0.59		
Toegang	Voltyds	139	2.59	0.71	0.81	0.08
	Kontrak	9	2.52	0.84		
Positiwiteit	Voltyds	139	3.31	0.79	0.57	0.20
	Kontrak	9	3.11	0.99		
Meedeling van take	Voltyds	139	3.11	0.77	0.51	0.21
	Kontrak	9	2.94	0.68		
Integrasie	Voltyds	139	3.27	0.80	0.57	0.20
	Kontrak	9	3.11	0.78		
Versekering (hulp)	Voltyds	139	2.81	0.87	0.93	0.03
	Kontrak	9	2.78	0.83		
Netwerk-vorming	Voltyds	139	3.45	0.64	0.51	0.19
	Kontrak	9	3.33	0.50		
Openlikheid (geheime)	Voltyds	139	3.36	0.94	0.45	0.27
	Kontrak	9	3.00	1.32		
Distribusie	Voltyds	137	1.93	1.00	0.89	0.04
	Kontrak	9	1.89	0.78		
Gemengde motiewe	Voltyds	139	2.09	0.82	0.62	0.11
	Kontrak	9	2.00	0.50		
Openlikheid (daaglikse take)	Voltyds	139	3.67	0.62	0.39	0.31
	Kontrak	9	3.44	0.73		
Versekering (verhouding)	Voltyds	139	3.64	0.54	0.88	0.05
	Kontrak	9	3.67	0.50		

Nie een van die faktore in die tabel is statisties betekenisvol nie (p-waarde kleiner as 0.05) en die tipe aanstelling het geen beduidende verskil in die respondente se antwoorde gelaat nie. Personeel wat voltyds of op kontrak-basis aangestel is, voel dieselfde.

Die laaste T-toets wat in die studie gedoen is, het die antwoorde van Afrikaanssprekende personeel met Engelssprekende personeel te vergelyk.

6.5.2.3 T-toets van taalvoorkeur

Tabel 6.37: T-toets van taalvoorkeur

Faktor	Taalvoor- keur	N	Gemiddeld ($\bar{x}$)	Standaardafwyking (s)	p-waarde (p)	Effekgrootte (d)
Korporatiewe kultuur	Afrikaans	116	3.33	0.476	0.00	0.58
	Engels	33	2.99	0.59		
Korporatiewe handelsmerk-struktuur	Afrikaans	116	2.66	0.61	0.00	0.73
	Engels	33	3.10	0.57		
Korporatiewe kommunikasie	Afrikaans	116	3.18	0.58	0.00	0.74
	Engels	33	2.65	0.72		
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	Afrikaans	116	3.36	0.40	0.00	0.63
	Engels	33	3.02	0.54		
Kommunikasie kontrole	Afrikaans	116	3.08	0.99	0.13	0.29
	Engels	33	3.36	0.93		
Korporatiewe Identiteit-handleiding	Afrikaans	115	3.22	0.87	0.60	0.10
	Engels	33	3.30	0.81		
Persoonlike waardes	Afrikaans	116	3.84	0.26	0.93	0.02
	Engels	33	3.84	0.38		
Korporatiewe waardes	Afrikaans	116	3.75	0.32	0.56	0.11
	Engels	33	3.70	0.45		
Gemeenskaplike verhoudings	Afrikaans	116	2.99	0.62	0.00	0.76
	Engels	33	2.46	0.70		

Uitruil-verhoudings	Afrikaans	116	2.99	0.72	0.00	0.72
	Engels	33	2.47	0.68		
Vertroue	Afrikaans	116	3.29	0.60	0.001	0.66
	Engels	33	2.89	0.58		
Wedersydse beheer	Afrikaans	116	2.76	0.54	0.00	0.86
	Engels	33	2.28	0.57		
Toewyding	Afrikaans	116	3.34	0.66	0.00	0.82
	Engels	33	2.73	0.74		
Verhouding-bevrediging	Afrikaans	116	3.28	0.60	0.00	0.64
	Engels	33	2.85	0.67		
Toegang	Afrikaans	116	2.70	0.68	0.00	0.70
	Engels	33	2.20	0.71		
Positiwiteit	Afrikaans	116	3.48	0.67	0.00	0.87
	Engels	33	2.68	0.93		
Meedeling van take	Afrikaans	116	3.24	0.69	0.00	0.75
	Engels	33	2.62	0.83		
Integrasie	Afrikaans	116	3.43	0.72	0.00	0.94
	Engels	33	2.68	0.80		
Versekering (hulp)	Afrikaans	116	2.93	0.82	0.00	0.66
	Engels	33	2.36	0.86		
Netwerk-vorming	Afrikaans	116	3.47	0.60	0.47	0.14
	Engels	33	3.36	0.74		
Openlikheid (geheime)	Afrikaans	115	3.53	0.76	0.00	0.69
	Engels	32	2.66	1.26		
Distribusie	Afrikaans	116	1.78	0.96	0.00	0.64
	Engels	33	2.39	0.93		
Gemengde motiewe	Afrikaans	116	2.10	0.82	0.51	0.13
	Engels	33	2.00	0.79		

Openlikheid (daaglikse take)	Afrikaans	116	3.73	0.55	0.03	0.43
	Engels	33	3.39	0.79		
Versekering (verhouding)	Afrikaans	116	3.72	0.47	0.01	0.49
	Kontrak	9	3.67	0.50		

Uit bostaande tabel is dit duidelik dat daar verskeie verskille tussen die Afrikaanssprekende personeel en die Engelssprekende personeel is. Verskeie p-waardes is kleiner as 0.05, wat beteken dat hierdie faktore statisties betekenisvol is. Effekgroottes groter as 0.5 is ook volop en beduidende verskille kan hier tussen die Afrikaanssprekende en Engelssprekende personeel gesien word.

Afrikaanssprekende personeel blyk heelwat meer positief teenoor die korporatiewe kultuur van Senwes (gemiddeld van 3.33) te wees as die Engelssprekende personeel (gemiddeld van 2.99). Hierdie korrelasie kan toegeskryf word aan Senwes wat oor die algemeen 'n Afrikaanse onderneming is. Engelssprekende mense is meer geneig om by die korporatiewe handelsmerkstruktuur in te koop (gemiddeld van 3.10) teenoor Afrikaanssprekendes (gemiddeld van 2.66). Dit kan wees dat Engelssprekende mense nie so tuis voel in die onderneming nie en daaroor meer waarde aan struktuur heg en sodoende hulle plek in Senwes vind.

Afrikaanssprekende mense is oor die algemeen meer ingestel op korporatiewe kommunikasie en die waarde wat daar vir die onderneming in opgesluit is (gemiddeld van 3.18) teenoor die Engelssprekende personeel se gemiddeld van 2.65. Hierdie verskil kom waarskynlik na vore omdat die oorhoofse taal wat in Senwes vir kommunikasie gebruik word, Afrikaans is. Afrikaanssprekende personeel is volgens die statistiek (gemiddeld van 3.36) meer ingestel op die strategie van die korporatiewe handelsmerk as Engelsprekendes (gemiddeld van 3.02).

Wat die tipe verhouding tussen Senwes en die personeel betref is Afrikaanssprekende personeel meer ingestel op gemeenskaplike verhoudings (gemiddeld van 2.99) as Engelse personeel (gemiddeld van 2.46). Afrikaanse personeel is volgens die statistiek mense wat makliker 'n daad sal doen sonder om iets in ruil daarvoor terug te verwag. In teenstelling hiermee is 'n gemiddeld van 2.99 bereken vir Afrikaanse personeel wat uitruilverhoudings betref en Engelse personeel bereken hier 'n gemiddeld van 2.47. Dit wil dus voorkom of daar 'n gedeelte van die Afrikaanse mense in Senwes is wat vir eie gewin in die verhouding is en 'n gedeelte wat in die verhouding iets vir die ander party sal doen sonder om in ruil iets terug te verwag.

Afrikaanse mense is meer geneig om Senwes te vertrou (gemiddeld van 3.29 teenoor Engels van 2.89) en voel ook daar is meer verdeelde mag in die verhouding waar wedersydse beheer 'n gemiddeld van 2.76 vir Afrikaanse

mense en 2.28 vir Engelse mense getoets het. 'n Gemiddeld van 3.34 vir Afrikaanssprekende personeel is bereken teenoor die 2.73 van Engelse personeel vir die toewyding wat elkeen van die groepe tot die verhouding het. Afrikaanse mense blyk meer gelukkig in die verhouding te wees (gemiddeld van 3.28) as Engelse mense (gemiddeld van 2.85). Engelse mense voel nie daar is so goeie toeganklikheid in die verhouding soos Afrikaanse mense nie (gemiddeld van 2.20 teenoor 2.70 vir Afrikaanse mense) en is ook minder positief oor die verhouding. Engelse mense se positiewiteit het 'n gemiddeld van 2.68 bereken teenoor die 3.48 van Afrikaanse personeel.

Wat die meedeling van take betref voel Engelse mense hulle het nie soveel insae in die besluitnemingsproses nie, (gemiddeld van 2.62) teenoor Afrikaanse mense wat 'n gemiddeld van 3.24 bereken het. Die grootste verskil tussen die twee taalvoorkeurgroepe is wanneer dit by integrasie kom. Afrikaanse mense voel baie sterker (gemiddeld van 3.43) dat die voordeel in die verhouding eweredig verspreid is as Engelse mense (gemiddeld van 2.68). In die geval is dit nie noodwendig Afrikaanse mense wat soveel voordeel kry nie, maar eerder Engelse mense wat moontlik voel die kultuur, korporatiewe kommunikasie en toeganklikheid van die verhouding is nie vir hulle so gunstig nie.

Engelse mense voel asof hulle minder versekering het (gemiddeld van 2.36) dat Senwes hulle in moeilike situasies sal help as wat Afrikaanse mense voel (gemiddeld van 2.93). 'n Beduidende verskil kan ook tussen die openlikheid van Afrikaanse mense (gemiddeld van 3.53) en Engelse mense (gemiddeld van 2.66) gesien word, wat moontlik toegeskryf kan word aan bestuurders wat Afrikaanssprekend is en Engelse personeel wat nie so gemaklik is om oor alles in die verhouding te praat nie. Die laaste verskil is waar Afrikaanse mense voel die een party in die verhouding het meer voordeel (distribusie met 'n gemiddeld van 1.78), waar Engelse mense weer nie voel daar is so groot voordeel-verskil in die verhouding nie (gemiddeld van 2.39).

6.5.3 Korrelasie tussen faktore

In die gedeelte van die hoofstuk word die korrelasies tussen die faktore wat geïdentifiseer is (met behulp van die onderskeie faktorontledings) getoets vir moontlike verbande. Die verbande word voorgestel in die vorm van korrelasiekoëffisiënte:

Tabel 6.38: Korrelasiekoëffisiënte van die faktore in die studie

	Korporatiewe kultuur	Korporatiewe handelsmerkstruktuur	Korporatiewe kommunikasie	Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	Kommunikasie kontrole	Korporatiewe Identiteit-handleiding	Persoonlike waardes	Korporatiewe waardes	Gemeenskaplike verhoudings	Uitruilverhoudings	Vertroue	Wedersydse beheer	Toewyding	Verhoudingbevestiging	Toegang	Positiwiteit	Meedeling van take	Integrasie	Versekering (hulp)	Netwerkvorming	Openlikheid (geheime)	Distribusie	Gemengde motiewe	Openlikheid (daaglikse take)	Versekering (verhouding)
Korporatiewe kultuur	1.0 0	- 0.2 52**	0.6 47**	0.6 47**	0.1 96*	0.4 05**	0.3 59**	0.2 30**	0.7 31**	0.5 46**	0.7 80**	0.6 72**	0.7 62**	0.7 66**	0.5 55**	0.7 59**	0.6 14**	0.7 39**	0.5 68**	0.4 82**	0.3 46**	- 0.5 35**	0.1 4	0.2 70**	0.4 30**
Korporatiewe handelsmerk- struktuur	- 0.2 52**	1.0 0	- 0.0 9	- 0.2 69**	0.0 3	0.0 2	0.0 2	0.0 2	- 0.4 13**	- 0.3 71**	- 0.3 09**	- 0.3 09**	- 0.2 99**	- 0.2 60**	- 0.2 08*	- 0.2 54**	- 0.2 66**	- 0.3 39**	- 0.2 61**	- 0.1 2	- 0.1 6	0.2 10*	- 0.1 5	0.0 1	- 0.2 06*
Korporatiewe kommunikasie	0.6 47**	- 0.0 9	1.0 0	0.4 90**	0.2 32**	0.2 50**	0.2 90**	0.1 67*	0.5 69**	0.4 48**	0.6 20**	0.5 71**	0.5 71**	0.5 78**	0.4 02**	0.5 49**	0.5 69**	0.5 69**	0.3 44**	0.3 19**	0.4 10**	- 0.3 70**	0.1 4	0.3 07**	0.4 22**
Strategie van 'n korporatiewe handelsmerk	0.6 47**	- 0.2 69**	0.4 90**	1.0 0	0.1 3	0.2 03*	0.1 96*	0.1 0	0.5 82**	0.4 88**	0.5 62**	0.5 36**	0.5 94**	0.6 02**	0.4 38**	0.5 99**	0.4 73**	0.5 64**	0.5 13**	0.3 29**	0.2 14**	- 0.3 85**	0.1 94*	0.2 75**	0.3 98**
Kommunikasie kontrole	0.1 96*	0.0 3	0.2 32**	0.1 3	1.0 0	0.2 91**	0.1 3	0.1 2	0.1 62*	0.1 2	0.2 59**	0.0 9	0.1 94*	0.1 3	0.0 9	0.1 2	0.1 81*	0.1 4	0.1 6	0.0 6	0.0 9	- 0.1 72*	0.0 5	- 0.0 3	0.0 8
Korporatiewe Identiteit- handleiding	0.4 05**	0.0 2	0.2 50**	0.2 03*	0.2 91**	1.0 0	0.1 2	0.0 1	0.2 72**	0.1 2	0.2 19**	0.2 29**	0.2 59**	0.2 59**	0.0 9	0.2 07*	0.2 07*	0.2 36**	0.1 1	0.1 4	0.1 4	- 0.2 78**	- 0.0 5	0.2 10*	0.2 85**
Persoonlike waardes	0.3 59**	0.0 2	0.2 90**	0.1 96*	0.1 3	0.1 2	1.0 0	0.6 02**	0.2 26**	0.1 0	0.2 64**	0.1 77*	0.3 15**	0.2 84**	0.2 36**	0.2 77**	0.2 79**	0.2 19**	0.1 3	0.3 55**	0.2 04*	- 0.1 2	- 0.0 2	0.1 95*	0.3 11**
Korporatiewe waardes	0.2 30**	0.0 2	0.1 67*	0.1 0	0.1 2	0.0 1	0.6 02**	1.0 0	0.1 1	0.0 2	0.1 6	0.0 3	0.1 73*	0.1 6	0.0 7	0.1 63*	0.1 62*	0.1 2	- 0.0 4	0.2 88**	0.1 80*	- 0.0 7	- 0.1 0	0.1 5	0.2 16**

Gemeenskap- like verhoudings	0.7 31**	- 0.4 13**	0.5 69**	0.5 82**	0.1 62*	0.2 72**	0.2 26**	0.1 1	1.0 0	0.7 14**	0.7 85**	0.7 35**	0.7 44**	0.7 31**	0.5 46**	0.6 41**	0.6 51**	0.7 14**	0.6 28**	0.3 32**	0.3 80**	- 0.6 46**	0.2 34**	0.1 85*	0.3 75**
Uitruilver- houdings	0.5 46**	- 0.3 71**	0.4 48**	0.4 88**	0.1 2	0.1 2	0.1 0	0.0 2	0.7 14**	1.0 0	0.6 48**	0.5 82**	0.6 03**	0.6 28**	0.4 31**	0.5 58**	0.5 02**	0.5 89**	0.5 42**	0.2 64**	0.2 57**	- 0.5 95**	0.2 34**	0.1 6	0.3 04**
Vertroue	0.7 80**	- 0.3 09**	0.6 20**	0.5 62**	0.2 59**	0.2 19**	0.2 64**	0.1 6	0.7 85**	0.6 48**	1.0 0	0.7 63**	0.8 04**	0.7 81**	0.5 60**	0.7 02**	0.6 44**	0.7 28**	0.6 73**	0.4 44**	0.3 85**	- 0.6 05**	0.2 22**	0.1 82*	0.4 28**
Wedersydse beheer	0.6 72**	- 0.3 09**	0.5 71**	0.5 36**	0.0 9	0.2 29**	0.1 77*	0.0 3	0.7 35**	0.5 82**	0.7 63**	1.0 0	0.7 21**	0.7 18**	0.6 62**	0.6 17**	0.5 83**	0.6 41**	0.6 56**	0.3 36**	0.3 98**	- 0.5 11**	0.2 80**	0.1 3	0.3 90**
Toewyding	0.7 62**	- 0.2 99**	0.5 71**	0.5 94**	0.1 94*	0.2 59**	0.3 15**	0.1 73*	0.7 44**	0.6 03**	0.8 04**	0.7 21**	1.0 0	0.8 96**	0.6 14**	0.8 13**	0.7 06**	0.8 21**	0.7 14**	0.4 50**	0.3 98**	- 0.5 55**	0.2 49**	0.2 18**	0.4 67**
Verhouding- bevrediging	0.7 66**	- 0.2 60**	0.5 78**	0.6 02**	0.1 3	0.2 59**	0.2 84**	0.1 6	0.7 31**	0.6 28**	0.7 81**	0.7 18**	0.8 96**	1.0 0	0.5 82**	0.8 22**	0.6 87**	0.8 15**	0.6 66**	0.4 50**	0.4 15**	- 0.5 62**	0.2 39**	0.2 36**	0.4 52**
Toegang	0.5 55**	- 0.2 08*	0.4 02**	0.4 38**	0.0 9	0.0 9	0.2 36**	0.0 7	0.5 46**	0.4 31**	0.5 60**	0.6 62**	0.6 14**	0.5 82**	1.0 0	0.5 89**	0.5 67**	0.5 90**	0.5 64**	0.2 99**	0.2 93**	- 0.3 60**	0.3 44**	0.1 71*	0.3 37**
Positiwiteit	0.7 59**	- 0.2 54**	0.5 49**	0.5 99**	0.1 2	0.2 07*	0.2 77**	0.1 63*	0.6 41**	0.5 58**	0.7 02**	0.6 17**	0.8 13**	0.8 22**	0.5 89**	1.0 0	0.6 31**	0.8 94**	0.6 15**	0.4 03**	0.4 04**	- 0.5 00**	0.1 68*	0.2 28**	0.4 58**
Meedeling van take	0.6 14**	- 0.2 66**	0.5 69**	0.4 73**	0.1 81*	0.2 07*	0.2 79**	0.1 62*	0.6 51**	0.5 02**	0.6 44**	0.5 83**	0.7 06**	0.6 87**	0.5 67**	0.6 31**	1.0 0	0.7 08**	0.6 32**	0.3 45**	0.4 74**	- 0.5 44**	0.2 36**	0.2 48**	0.4 86**
Integrasie	0.7 39**	- 0.3 39**	0.5 69**	0.5 64**	0.1 4	0.2 36**	0.2 19**	0.1 2	0.7 14**	0.5 89**	0.7 28**	0.6 41**	0.8 21**	0.8 15**	0.5 90**	0.8 94**	0.7 08**	1.0 0	0.6 27**	0.3 66**	0.4 14**	- 0.5 58**	0.1 90*	0.2 27**	0.4 56**
Versekering (hulp)	0.5 68**	- 0.2 61**	0.3 44**	0.5 13**	0.1 6	0.1 1	0.1 3	0.0 4	0.6 28**	0.5 42**	0.6 73**	0.6 56**	0.7 14**	0.6 66**	0.5 64**	0.6 15**	0.6 32**	0.6 27**	1.0 0	0.2 94**	0.3 36**	- 0.5 06**	0.2 91**	0.1 5	0.2 89**
Netwerk- vorming	0.4 82**	- 0.1 2	0.3 19**	0.3 29**	0.0 6	0.1 4	0.3 55**	0.2 88**	0.3 32**	0.2 64**	0.4 44**	0.3 36**	0.4 50**	0.4 50**	0.2 99**	0.4 03**	0.3 45**	0.3 66**	0.2 94**	1.0 0	0.2 82**	- 0.2 33**	0.0 5	0.1 0	0.2 84**
Openlikheid (geheime)	0.3 46**	- 0.1 6	0.4 10**	0.2 14**	0.0 9	0.1 4	0.2 04*	0.1 80*	0.3 80**	0.2 57**	0.3 85**	0.3 98**	0.3 98**	0.4 15**	0.2 93**	0.4 04**	0.4 74**	0.4 14**	0.3 36**	0.2 82**	1.0 0	- 0.2 08*	0.0 6	0.1 86*	0.2 51**
Distribusie	- 0.5 35**	0.2 10*	- 0.3 70**	- 0.3 85**	- 0.1 72*	- 0.2 78**	- 0.1 2	- 0.0 7	- 0.6 46**	- 0.5 95**	- 0.6 05**	- 0.5 11**	- 0.5 55**	- 0.5 62**	- 0.3 60**	- 0.5 00**	- 0.5 44**	- 0.5 58**	- 0.5 06**	- 0.2 33**	- 0.2 08*	1.0 0	- 0.1 1	- .19 1*	- .41 5**

Gemengde motiewe	0.1 4	- 0.1 5	0.1 4	0.1 94*	0.0 5	- 0.0 5	- 0.0 2	- 0.1 0	0.2 34**	0.2 34**	0.2 22**	0.2 80**	0.2 49**	0.2 39**	0.3 44**	0.1 68*	0.2 36**	0.1 90*	0.2 91**	0.0 5	0.0 6	- 0.1 1	1.0 0	- 0.0 6	0.0 7
Openlikheid (daaglikse take)	0.2 70**	0.0 1	0.3 07**	0.2 75**	- 0.0 3	0.2 10*	0.1 95*	0.1 5	0.1 85*	0.1 6	0.1 82*	0.1 3	0.2 18**	0.2 36**	0.1 71*	0.2 28**	0.2 48**	0.2 27**	0.1 5	0.1 0	0.1 86*	- 0.1 91*	- 0.0 6	1.0 0	.50 0**
Versekering (verhouding)	0.4 30**	- 0.2 06*	0.4 22**	0.3 98**	0.0 8	0.2 85**	0.3 11**	0.2 16**	0.3 75**	0.3 04**	0.4 28**	0.3 90**	0.4 67**	0.4 52**	0.3 37**	0.4 58**	0.4 86**	0.4 56**	0.2 89**	0.2 84**	0.2 51**	- 0.4 15**	0.0 7	0.5 00**	1.0 0

Vanuit hierdie voorafgaande tabel dit duidelik dat daar sterk verbandhoudende faktore is. Die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek die verbandhoudende faktore. Telkens word een faktor gekies en al die korrelasies wat daarmee vorm, word bespreek.

Die studie bespreek die korrelasies tussen die faktore van die korporatiewe handelsmerk en dié van werknemerverhoudings. Ook word die faktore van die korporatiewe handelsmerk wat met mekaar korreleer bespreek omdat hierdie spesifieke faktore wat ontrek is, nog nie voorheen so getoets is nie. Die resultate van laasgenoemde korrelasies gee Senwes ook meer insig oor hoe hul korporatiewe handelsmerk bestuur kan word. Die studie bespreek egter nie die faktore van werknemerverhoudings wat met mekaar korreleer nie omdat dit 'n gestandaardiseerde vraelys is (Hon & Grunig, 1999) en die verwantskappe reeds vasgestel is.

6.5.3.1 Korrelasie van faktore met korporatiewe kultuur

Dit is duidelik dat daar 'n negatiewe korrelasie (-0.252) tussen die korporatiewe kultuur en korporatiewe handelsmerkstruktuur van Senwes is. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat Senwes se kultuur skade lei met die uitbreiding van die korporatiewe handelsmerkstruktuur omdat personeel in groepe begin funksioneer en nie meer as 'n geheel nie. Elkeen van die sub-handelsmerke kry inderwaarheid 'n sub-kultuur binne die groter korporatiewe kultuur.

Die korporatiewe kommunikasie van Senwes hou baie sterk verband met die korporatiewe kultuur (korrelasie van 0.647). Hierdie korrelasie kan moontlik toegeskryf word aan die personeel se inkoop omdat hulle op hoogte is van wat in die onderneming plaasvind via die effektiewe interne kommunikasie.

Daar is ook 'n sterk korrelasie (0.647) tussen die strategie van 'n korporatiewe handelsmerk en die korporatiewe kultuur van die onderneming. Hoe beter die personeel die strategie verstaan hoe makliker sal hulle die strategie wat daargestel word kan uitvoer in hulle daaglikse aksies.

'n Klein korrelasie (0.196) word aangetref tussen die korporatiewe kultuur van Senwes en kommunikasie kontrole. Hoe beter die kultuur, hoe meer geneig is die personeel om amptelike kommunikasie by Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie te klank. 'n Medium-grootte korrelasie (0.405) vorm tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en korporatiewe kultuur. Die personeel wat geneig is om die korporatiewe kultuur uit te leef sal meer geneig wees om die korrekte toepassing in die Korporatiewe Identiteit-handleiding te volg.

Die middelmatige korrelasie (0.359) tussen die persoonlike waardes van die personeel en die korporatiewe kultuur van die onderneming kan toegeskryf word aan die feit dat personeel dieselfde kan wees by die werk as as wat hulle is in hulle persoonlike omgewings. Dieselfde waardes word toegepas of personeel tuis of by die

werk is. 'n Klein korrelasie van 0.230 vorm tussen die korporatiewe kultuur van Senwes en die korporatiewe waardes. Personeel wat die korporatiewe kultuur uitleef sal ook hierdie korporatiewe waardes najaag.

Daar is verder 'n sterk korrelasie van 0.731 tussen gemeenskaplike verhoudings en die korporatiewe kultuur van die onderneming. Hierdie verband impliseer dat die personeel van Senwes Hoofkantoor hoë waarde aan verhoudings heg waarin een party iets vir 'n ander doen sonder om iets inruil vir die daad terug te verwag. Hierdie tipe verhoudings behoort deel uit te maak van die korporatiewe kultuur binne Senwes.

Uitruilverhoudings hou ook relatief sterk verband (0.546) met die korporatiewe kultuur van Senwes. Dit kan impliseer dat die personeel op hierdie stadium voel uitruilverhoudings is die norm in die korporatiewe kultuur. Elke party bied voordele in die verhouding aan en verwag dan dit in dieselfde kwantiteit of waarde terug.

Die sterkste korrelasie wat na vore kom in die korporatiewe kultuur is met vertroue (0.780), wat impliseer dat die vertroue die anker van die korporatiewe kultuur moet wees. Hoe beter die vertroue tussen Senwes en die personeel, hoe meer positief sal die korporatiewe kultuur van die onderneming wees.

Wedersydse beheer in die verhouding tussen Senwes en die personeel hou ook sterk verband met die korporatiewe kultuur (korrelasie van 0.672). Hoe meer mag in die verhouding tussen Senwes en die personeel verspreid is hoe beter behoort die korporatiewe kultuur te wees.

Die derde sterkste faktor wat met korporatiewe kultuur verband hou, is toewyding met 'n korrelasie van 0.762 en dit kan toegeskryf word aan die moeite, tyd en hulpbronne wat in die verhouding tussen die personeel en Senwes aangewend word om die verhouding optimaal te benut. 'n Kultuur waar die verskillende partye in die verhouding toegewyd is om die verhouding te maak werk kom hier te voorskyn.

Die tweede grootste verband wat met korporatiewe kultuur vorm, is verhoudingsbevreding waar 'n korrelasie van 0.766 getoets is. Hierdie verband is gebaseer op die tevredenheid van die personeel by Senwes Hoofkantoor en beïnvloed die kultuur van die onderneming direk. Hoe gelukkiger die werknemers is, hoe positiewer sal die korporatiewe kultuur wees.

'n Sterk korrelasie van 0.555 kan tussen die korporatiewe kultuur en die toegang van die verhouding gesien word. Hoe beter die toeganklikheid in die verhouding wat personeel met Senwes het, hoe beter sal die korporatiewe kultuur na vore kom. 'n Baie sterk korrelasie van 0.759 vorm tussen die korporatiewe kultuur en die positiwiteit in die verhouding. Nog 'n sterk korrelasie van 0.614 is sigbaar tussen die meedeling van take en die korporatiewe kultuur en so ook tussen die integrasie van die verhouding en die korporatiewe kultuur met 'n korrelasie van 0.739.

’n Groot korrelasie (0.568) vorm ook tussen die versekering wat personeel het dat Senwes hulle in moeilike situasies sal help en die korporatiewe kultuur. Personeel wat meer deel van die korporatiewe kultuur voel is meer verseker dat Senwes hulle sal help. ’n Medium korrelasie (0.482) is sigbaar tussen die korporatiewe kultuur en die netwerke van Senwes en so ook tussen die openlikheid van personeel in die verhouding met Senwes en die korporatiewe kultuur. By laasgenoemde is ’n korrelasie van 0.346 bereken.

Die distribusie van voordeel toon ’n groot negatiewe korrelasie (-0.535) met die korporatiewe kultuur. Hierdie negatiewe korrelasie verduidelik dat hoe meer voordeel in die verhouding by die een party lê, hoe groter is die negatiewe impak op die korporatiewe kultuur van Senwes. Personeel se openlikheid oor hulle daaglikse take toon weer ’n klein korrelasie (0.270) met die korporatiewe kultuur en die versekering wat personeel gee dat hulle alles moontlik doen om die verhouding te bevorder, korreleer relatief sterk (0.430) met die korporatiewe kultuur.

In die volgende gedeelte word die korrelasies bespreek wat met korporatiewe handelsmerkstruktuur as faktor vorm.

6.5.3.2 Korrelasie van faktore met korporatiewe handelsmerkstruktuur

Die korporatiewe handelsmerkstruktuur het ’n negatiewe korrelasie van -0.269 met die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Hierdie korrelasie kan moontlik toegeskryf word aan personeel wat in die verskillende sub-handelsmerke wat in isolasie funksioneer en nie noodwendig saam inkoop by die groter strategie van die korporatiewe handelsmerk nie.

Nog ’n negatiewe korrelasie (-0.413) kan geïdentifiseer word tussen die korporatiewe handelsmerkstruktuur en gemeenskaplike verhoudings. Hierdie resultaat kan toegeskryf word aan die feit dat die sub-handelsmerk baie keer in kompetisie met mekaar is en een party nie noodwendig vir ’n volgende iets sal doen sonder om iets terug te verwag nie.

’n Negatiewe korrelasie van -0.371 vorm tussen die korporatiewe handelsmerkstruktuur en uitruilverhoudings. Verhoudings tussen die verskillende sub-handelsmerke en die gesamentlike ondernemings kan moontlik so ver gaan dat partye nie eers op die beginsel van waar een iets vir ’n ander doen en wel dit in dieselfde mate of kwantiteit terug verwag, doen nie. Moontlik ’n geval waar elkeen vir homself is.

Die vertroue in die verhouding tussen die personeel en Senwes het ’n negatiewe korrelasie van -0.309 met die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Werknemers weet heel moontlik nie wie om hulle vertroue in te plaas nie. Die verwarring rondom al die verskillende gesamentlike ondernemings en die sub-handelsmerke van Senwes

kan vertroue in die verhouding skaar omdat personeel nie aldag weet wat aan die gang is of wie om hulle vertroue in te plaas nie.

Wedersydse beheer toon ook 'n negatiewe korrelasie van -0.309 as dit kom by korporatiewe handelsmerkstruktuur. Hoe meer die mag by een party in die verhouding lê, hoe minder stel die ander party belang in die korporatiewe handelsmerkstruktuur.

Nog 'n negatiewe korrelasie (-0.299) vorm word tussen die toewyding van personeel tot die verhouding en die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Hoe meer kompleks die korporatiewe handelsmerkstruktuur word hoe minder toegewyd is die personeel tot die verhouding. Die probleem kan wees omdat personeel nie aldag verstaan waar pas hulle in die groter handelsmerkstruktuur in nie. 'n Negatiewe korrelasie van -0.260 is bereken tussen die verhoudingbevrediging en die korporatiewe handelsmerkstruktuur en nog 'n negatiewe korrelasie (-0.208) tussen die toegang in die verhouding en die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Die verwantskap tussen die positiwiteit en die korporatiewe handelsmerkstruktuur toets negatief (-0.254) en tussen die meedeling van take en die korporatiewe handelsmerkstruktuur is 'n korrelasie van -0.266 bereken. Verdere kan die negatiewe korrelasie (-0.339) tussen die korporatiewe handelsmerkstruktuur en die integrasie toegeskryf word aan personeel wat voel dat hoe meer daar in Senwes as silo's gefunksioneer word, hoe slegter sal die verspreiding van die voordeel in die verhouding wees.

Die verwantskap tussen die verskering dat Senwes personeel sal help met probleme en die korporatiewe handelsmerkstruktuur is ook negatief, waar 'n korrelasie van -0.261 bereken is. Distribusie in die verhouding toon 'n positiewe verhouding met die korporatiewe handelsmerkstruktuur (0.210) wat beteken dat hoe meer kompleks die korporatiewe handelsmerkstruktuur is en hoe meer die verskillende sub-handelsmerk teen mekaar opgespeel word, hoe groter sal die voordeel vir een party (Senwes) in die verhouding wees. Die laaste faktor wat met die korporatiewe handelsmerkstruktuur korreleer is die versekering dat personeel alles in hulle mag doen om die verhouding te bevorder en hier is 'n negatiewe korrelasie van -0.206 bereken.

Die volgende gedeelte bespreek korporatiewe kommunikasie as faktor en kyk hoe korreleer die ander faktore in die studie daarmee.

6.5.3.3 Korrelasie van faktore met korporatiewe kommunikasie

'n Medium grootte korrelasie (0.490) kan gevorm word tussen die korporatiewe kommunikasie en die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie is hoe meer sal personeel weet van die strategie en wat die plan van aksie is.

Nog 'n klein korrelasie (0.232) vorm tussen kommunikasie kontrole en korporatiewe kommunikasie. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie is, hoe groter is die kans dat personeel ook aan die standaard wil voldoen en dit dan laat kontroleer. Tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en korporatiewe kommunikasie kan ook 'n klein verwantskap (0.250) gevorm word. Personeel wat die belangrikheid van korporatiewe kommunikasie besef, sal meer geneig wees om die Korporatiewe Identiteit-handleiding in toepassings te volg. 'n Korrelasie van 0.290 is bereken tussen die korporatiewe kommunikasie en die persoonlike waardes. Personeel wie oor die persoonlike waardes beskik sal beter begrip hê vir korporatiewe kommunikasie en hoe belangrik die konsekwentheid daarvan is. Die korporatiewe waardes korreleer baie min met die korporatiewe kommunikasie en 'n korrelasie van 0.167 bereken is.

Korporatiewe kommunikasie en gemeenskaplike verhoudings hou weer sterk verband met 'n korrelasie van 0.569. Hierdie verband dui aan dat hoe beter die verhouding tussen die personeel en Senwes is en nie vir eie win onderhou word nie, hoe beter sal die korporatiewe kommunikasie wees. 'n Medium korrelasie van 0.448 is bereken tussen uitruilverhoudings en die korporatiewe kommunikasie. 'n Verdere sterk korrelasie van 0.620 tussen vertroue en die korporatiewe kommunikasie kan toegeskryf word aan personeel wat Senwes vertrou om omdat die korporatiewe kommunikasie goed is. Goeie interne kommunikasie bevorder die vertroue in die verhouding omdat personeel weet wat aangaan.

Nog 'n sterk korrelasie (0.571) is bereken tussen die korporatiewe kommunikasie en die wedersydse beheer van die verhouding. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie, hoe meer voel die personeel hulle het ook mag in die verhouding. Die korporatiewe kommunikasie se verwantskap met die toewyding in die verhouding het ook sterk getoets (0.571). Hier is dit duidelik dat die goeie korporatiewe kommunikasie sorg dat personeel baie toegewyd tot die verhouding is. 'n Sterk korrelasie (0.578) is ook bereken tussen die verhoudingbevrediging en die korporatiewe kommunikasie. Die korporatiewe kommunikasie help om personeel op hoogte te hou en laat hulle deel van oorwinnings en prestasie voel, 'n wen-wen verhouding.

'n Medium grootte korrelasie van 0.402 is bereken tussen korporatiewe kommunikasie en die toegang in die verhouding en 'n groot korrelasie (0.549) tussen die korporatiewe kommunikasie en die positiwiteit in die verhouding. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie is en hoe meer personeel ingelig is, hoe meer positief is hulle oor die verhouding. Die korporatiewe kommunikasie en mededeling van take het ook groot verwantskap getoon met 'n korrelasie van 0.569. Goeie korporatiewe kommunikasie kan hier personeel laat voel of hulle ook insae in besluitneming het en personeel deel maak van probleemoplossing. 'n Middelmatige korrelasie (0.344) vorm tussen die korporatiewe kommunikasie en die versekering in die verhouding dat Senwes personeel sal help in moeilike situasies.

’n Verwantskap van 0.319 word bereken tussen die korporatiewe kommunikasie en die netwerke waaroor Senwes beskik. Nog ’n medium-grootte korrelasie van 0.410 vorm tussen die openlikheid wat personeel het met bestuurders en die korporatiewe kommunikasie. Die distribusie korreleer negatief (-0.370) met die korporatiewe kommunikasie, wat uitbeeld dat hoe beter die korporatiewe kommunikasie van Senwes is, hoe kleiner sal die ongelyke verdeling van voordeel in die verhouding raak.

Personeel se openlikheid oor hulle daaglikse take korreleer middelmatig (0.307) met die korporatiewe kommunikasie van die handelsmerk en die versekering dat personeel alles moontlik doen om die verhouding met Senwes te bevorder, toon ’n korrelasie van 0.422.

In die volgende gedeelte word die korrelasies wat met die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk bereken is, bespreek.

6.5.3.4 Korrelasie van faktore met strategie van ’n korporatiewe handelsmerk

’n Klein korrelasie (0.203) vorm tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die Korporatiewe Identiteit-handleiding. Hoe beter personeel die strategie verstaan hoe eerder sal hulle die Korporatiewe Identiteit-handleiding volg. Persoonlike waardes en die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk toon ’n korrelasie van 0.196. ’n Sterk korrelasie vorm tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en gemeenskaplike verhoudings. Hoe beter die personeel die strategie verstaan hoe makliker sal hulle iets vir Senwes doen sonder om iets in ruil vir die daad terug te verwag. ’n Medium-grootte korrelasie (0.488) is tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en uitruilverhoudings bereken.

Nog ’n sterk korrelasie (0.582) vorm tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die vertroue in die verhouding. Hoe beter die personeel die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk verstaan hoe makliker sal personeel Senwes vertrou om hulle te lei. Wedersydse beheer en die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk het ook sterk verwantskap (0.536) waar dit die geval kan wees dat indien die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk goed gekommunikeer word, die personeel voel hulle ook mag het en konstruktiewe bydraes tot die bereiking van die onderneming se doelwitte kan maak. Die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die toewyding korreleer sterk (0.594) waar dit duidelik is dat hoe beter die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk verstaan word, hoe meer toegewyd sal die personeel wees tot die uitvoering en uitleef daarvan. ’n Korrelasie van 0.602 is bereken vir die verwantskap tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die verhoudingbevrediging. Hoe beter die strategie van Senwes gekommunikeer word hoe meer sal personeel voel die is ’n wen-wen verhouding waar hulle weet wat die rigtingaanwysers en einddoel is.

’n Medium grootte korrelasie van 0.438 is bereken tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die toegang in die verhouding. ’n Sterk korrelasie (0.599) is sigbaar tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die positiwiteit van die verhouding. Hoe beter die strategie gekommunikeer word, hoe meer positief sal die personeel wees omdat hulle ingelig en betrokke sal voel. ’n Medium korrelasie (0.473) vorm tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die meedeling van take. ’n Groot korrelasie van 0.564 kan gesien word tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die integrasie. Hoe meer die personeel van die strategie af weet hoe meer sal hulle voel hulle word betrek by besluitneming en probleemoplossing. Personeel sal die voordeel in die verhouding as gebalanseerd kan beskou.

’n Laaste groot korrelasie (0.513) kan tussen die versekering wat personeel voel rakende of Senwes hulle in moeilike situasies sal help en die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk gesien word. Hierdie verwantskap is moontlik omdat die personeel wat weet wat die strategie van Senwes is meer eens met die onderneming voel, die strategie verstaan, begrip het van waarheen die onderneming op pad is en gerusgestel in die onderneming se vermoëns is. ’n Medium korrelasie van 0.329 is tussen die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk en die netwerke van Senwes bereken en een van 0.241 tussen die openlikheid wat personeel het oor hulle werk met bestuurders en die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk. ’n Negatiewe korrelasie van -0.385 is tussen die strategie van Senwes en die distribusie van voordeel bereken. Hierdie negatiewe korrelasie is waar personeel meer sal inkoop by die strategie van Senwes as die voordeelverdeling nie so partydig is nie.

’n Klein korrelasie van 0.194 is tussen gemengde motiewe en die strategie van ’n korporatiewe handelsmerk bereken. So ook ’n klein korrelasie van 0.275 tussen die openlikheid wat personeel het oor hulle daaglikse take en die strategie van Senwes. Die laaste korrelasie (0.398) vorm tussen die strategie van Senwes en die versekering dat personeel alles doen om die verhouding te bevorder.

In die volgende gedeelte word die korrelasies wat met kommunikasie kontrole bereken is, bespreek.

6.5.3.5 Korrelasie van faktore met kommunikasie kontrole

Die eerste korrelasie (0.291) wat die tabel maak is tussen kommunikasie kontrole en Korporatiewe Identiteit-handleiding. ’n Medium grootte verband kan dus gesien word tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding van Senwes en Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie wat al die amptelike kommunikasie van Senwes kontroleer.

’n Korrelasie van 0.162 vorm tussen kommunikasiekontrole en gemeenskaplike verhoudings. Dit stel voor dat hoe beter die verhouding is en hoe minder die verhouding gebaseer word op ’n guns vir ’n guns, hoe meer geneig

is personeel om hulle amptelike kommunikasie te stuur vir kontrole. Daar is ook 'n verwantskap tussen die kommunikasie kontrole en vertroue met 'n korrelasie van (0.259). Dit is duidelik dat hoe meer die onderneming en die personeel mekaar vertrou, hoe groter is die kans dat personeel hulle amptelike kommunikasie sal instuur vir kontrole.

'n Klein korrelasie (0.194) kan tussen kommunikasiekontrole en die toewyding in die verhouding gesien word. Hoe meer die personeel toegewyd is tot die bevordering van die verhouding, hoe meer geneig is hulle om amptelike kommunikasie in te stuur vir kontrole. Die laaste positiewe korrelasie van kommunikasiekontrole is met meedeling van take (0.181). Die verwantskap kan wees dat waar die gemeenskaplike oplossing van probleme sterk is, personeel meer gereeld van Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie gebruik maak om hulle amptelike kommunikasie te kontroleer.

Daar is ook 'n klein negatiewe korrelasie (-0.172) tussen die kommunikasiekontrole en distribusie. Hoe groter die asimmetriese balans in die verhouding is, hoe meer geneig is die mense om kommunikasie by Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie te laat kontroleer. As Senwes die personeel voorskryf om dit te doen (magwanbalans) dan moet hulle die opdrag uitvoer.

Die volgende korrelasie wat bespreek word, is wat tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die ander faktore van die studie, bereken is.

6.5.3.6 Korrelasie van faktore met korporatiewe identiteit-handleiding

'n Verwantskap van (0.272) kan tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en gemeenskaplike verhoudings gesien word. Personeel wat nie vir eie gewin in die verhouding is nie, is meer geneig om die Korporatiewe Identiteit-handleiding te volg.

Hoe hoër die vertroue in die verhouding, hoe groter is die kans dat personeel die Korporatiewe Identiteit-handleiding sal volg. 'n Korrelasie van 0.219 vorm tussen die twee faktore. Verder is daar 'n korrelasie van 0.229 tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die wedersydse beheer in die verhouding. Hoe beter die magsbalans in die verhouding verspreid is, hoe maklik sal die personeel die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik omdat dit ten beste van die onderneming in geheel is. Korrelasies van 0.259 kan tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die toewyding en tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die verhoudingbevrediging gevorm word. Eersgenoemde korrelasie kan toegeskryf word aan personeel se toewyding en integriteit wat veroorsaak dat hulle die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik.

Laasgenoemde korrelasie vorm weens die bevrediging wat daar vir die partye in die verhouding is indien hulle die Korporatiewe Identiteit-handleiding volg.

Nog klein korrelasies (0.207) kan tussen positiwiteit en die Korporatiewe Identiteit-handleiding gesien word. Hoe meer positief personeel is, hoe meer geneig is hulle om die riglyne in die Korporatiewe Identiteit-handleiding te volg. Dieselfde mate van korrelasie (0.207) ontstaan tussen meedeling van take en die Korporatiewe Identiteit-handleiding waar personeel eerder die Korporatiewe Identiteit-handleiding sal volg indien gesamentlike probleemoplossing volop is. As almal saam werk om die probleem aan te spreek sal elke personeellid sy/haar kant bring.

Die volgende faktor wat met die Korporatiewe Identiteit-handleiding korreleer is integrasie. 'n Verwantskap van (0.236) kan geïdentifiseer word omdat personeel meer geneig is om die Korporatiewe Identiteit-handleiding te gebruik as albei partye in die verhouding voordeel trek. Indien Senwes daarin faal om die voordele van 'n konsekwente Korporatiewe Identiteit-handleiding aan die personeel te kommunikeer, sal hulle nie weet watter voordele dit inhou nie.

'n Negatiewe korrelasie van -0.278 vorm tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en distribusie. Hierdie korrelasie kan moontlik wees waar personeel al hoe minder omgee oor die Korporatiewe Identiteit-handleiding hoe meer die mate van voordeel wat die verskillende partye uit die verhouding kry, verskil. Daar is ook 'n korrelasie van 0.210 tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die openlikheid van personeel se daaglikse take. Nog 'n korrelasie van 0.285 kan gesien word tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die versekering. Personeel sal die Korporatiewe Identiteit-handleiding volg omdat hulle alles in hulle vermoë doen om die verhouding te bevorder.

In die volgende gedeelte word die korrelasie met persoonlike waardes bespreek.

6.5.3.7 Korrelasie van faktore met persoonlike waardes

Die eerste korrelasie (0.602) wat met persoonlike waardes bereken is, is met korporatiewe waardes. Hierdie sterk korrelasie stel dat indien personeel oor die persoonlike waardes beskik, die kans goed is dat hulle oor die ander korporatiewe waardes ook sal beskik. 'n Klein korrelasie van 0.226 is bereken tussen die persoonlike waardes en gemeenskaplike verhoudings en so ook tussen persoonlike waardes en vertroue (0.264).

Persoonlike waardes het verder met feitlik al die ander faktore slegs klein korrelasies gehad. 'n Korrelasie van 0.171 met wedersydse beheer, 0.284 met verhoudingbevrediging, 0.236 met toegang in die verhouding, 0.277 met die positiwiteit in die verhouding, 0.279 met die meedeling van take en 0.219 met die integrasie in die

verhouding. Verder was 'n medium korrelasie van 0.315 tussen die toewyding in die verhouding en persoonlike waardes bereken en 'n verdere medium-grootte korrelasie van 0.355 tussen persoonlike waardes en netwerkvorming.

Die openlikheid wat geheime betref en persoonlike waardes het 'n klein verwantskap (0.204) en so ook die openlikheid oor daaglikse take en persoonlike waardes (0.195). Laastens kan 'n medium-grootte korrelasie geïdentifiseer word tussen persoonlike waardes en die versekering dat personeel alles in hulle vermoë sal doen om die verhouding te bevorder.

In die volgende bespreking word die faktore wat met korporatiewe waardes korreleer, uiteengesit.

6.5.3.8 Korrelasie van faktore met korporatiewe waardes

'n Klein korrelasie van 0.173 is tussen die korporatiewe waardes en die toewyding in die verhouding bereken. So ook tussen korporatiewe waardes en die positiewiteit in die verhouding (0.163) en die meedeling van take en die korporatiewe waardes (0.162). Nog 'n klein korrelasie (0.288) is tussen die korporatiewe waardes en netwerkvorming bereken en ook tussen korporatiewe waardes en die openlikheid (.180) wat geheime betref in die verhouding. Laastens is 'n klein korrelasie van 0.261 bereken tussen die versekering dat personeel alles moontlik doen om die verhouding te bevorder en die korporatiewe waardes.

Die hoofstuk sluit af met 'n gevolgtrekking wat die navorser se persepsie rakende die kwantitatiewe navorsing weerspieël.

6.6 Gevolgtrekking

Hoofstuk 6 sit die resultate van die kwantitatiewe navorsing uiteen. Die hoofstuk word gewei aan die beantwoording van die vierde, vyfde en sesde spesifieke navorsingsvrae. Elke spesifieke navorsingsvraag word afsonderlik beantwoord.

Ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 1.4.2.4 word die personeel se persepsies aangaande die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk as volg opgesom:

Die personeel te Senwes Hoofkantoor verstaan hoe hulle daaglikse taakverrigting in die groter prentjie van die korporatiewe handelsmerk inpas hoewel sommige personeel voel die strategie van Senwes kan beter gekommunikeer word. Personeel vertrou topbestuur se oordeel hoewel nie almal dink hulle is diegene wat die hardste in die onderneming werk nie. Vir personeel word die korporatiewe waardes goed gereflekteer in die

onderneming se aksies en handelinge en voel die meeste werknemers dat Senwes die voorlopers in die landbousektor is.

Personeel voel Senwes doen wat hulle kan om na belangegroepe se behoeftes om te sien maar voel egter dat daar meer gedoen kan word om na hulle belange op die hart te dra. Die personeel is trots om vir Senwes te werk en hou van die visuele voorstelling van die korporatiewe handelsmerk. Ook is personeel van mening dat hulle die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik om toepassings van die korporatiewe handelsmerk reg te doen hoewel dit voorkom of hulle nie noodwendig verstaan wat behels 'n korporatiewe handelsmerk nie.

Die Senwes-handelsmerk word volgens die personeel geassosieer met 'n voorloper in die industrie en die meerderheid van die werknemers glo produsente sal suksel sonder Senwes. Hoewel personeel voel die verskillende sub-handelsmerke beskik oor 'n kultuur van samewerking heers die opinie dat afdelings as losstaande eenhede funksioneer en met mekaar kompeteer. Oor die algemeen voel personeel die korporatiewe handelsmerk is goed gestruktureerd en dinamies; en beskik oor 'n unieke korporatiewe kultuur. Personeel se persepsies is egter baie verdeeld oor of die onderneming jaar na jaar dieselfde bly. Meer het berus daarby dat die onderneming nie baie verander nie.

Personeel voel die korporatiewe kommunikasie van Senwes is effektief terwyl sommige van mening is dat die skrywes nie op standaard is nie. Die meerderheid personeel stel dat hulle amptelike kommunikasie stuur vir kontrole Senwes kan meer doen volgens die werknemers om personeel as handelsmerk ambassadeurs op te lei en kliënte word as die belangrikste belangegroep gesien. Personeel ag hulself nie maklik as die belangrikste belangegroep nie en voel Senwes oor goeie karaktereenskappe beskik met 'n korporatiewe beeld wat 'n ware refleksie van die onderneming is.

Ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 1.4.2.5 word die personeel se persepsies aangaande die aard van Senwes Hoofkantoor se werknemerverhoudings as volg opgesom:

Daar heers 'n algemene gevoel onder die personeel dat Senwes dit geniet om werknemers te help en dat die onderneming besorgd is oor die welstand van sy personeel, veral as hulle bereid is om hard te werk. Personeel glo ook Senwes sal nie mense wat kwesbaar is uitbuit nie, hoewel daar diegene is wat dink die onderneming sal vir eie gewin oor mense loop. Personeel se opinies is verdeeld wat betref die feit dat Senwes iets terug verwag wanneer die onderneming aan iemand 'n guns bewys. Die meerderheid personeel stel egter dat hulle nie noodwendig iets in ruil vir hulle weldade verwag nie.

Personeel voel die onderneming behandel hulle regverdig, kom die beloftes wat gemaak word na en dra hulle belange tydens besluitneming op die hart. Daar is 'n ongelooflike vertroue onder personeel in Senwes se vermoëns om die onderneming se doelstellings te bereik. Die oorgrootte meerderheid personeel is van mening dat mag goed versprei is in die verhouding hoewel personeel aanvaar dat Senwes meer mag het en van tyd tot tyd sy outoriteit gebruik. Werknemers glo dat Senwes na hulle menings luister en hulle opinies as legitiem beskou maar die mate van insae in besluitneming is vir personeel 'n area waarop die onderneming kan verbeter.

Personeel stel dat hulle baie lojaal teenoor Senwes is en dat die onderneming toegespits is op die bou van langtermynverhoudings. Ook voel die personeel dat Senwes hulle beter hanteer as wat 'n ander onderneming sou en verkies hulle om eerder by Senwes te werk as om elders dieselfde werk te doen. Dit is duidelik dat die personeel gelukkig is by Senwes, gelukkig is met die verhouding en ook met die interaksie tussen hulle en die onderneming.

Die meerderheid personeel is van mening dat Senwes sal hulle help in moeilike situasies, dat daar nie werksverwante geheime in die verhouding is nie en dat hulle die vrymoedigheid het om met hulle bestuurders oor werksverwante probleme kan praat. Personeel beskryf die verhouding as wen-wen en glo dat Senwes hulle nie sal uitbuit nie hoewel daar nog ruimte vir verbetering is wat betref die omsien na hulle belange. Volgens die werknemers bemagtig Senwes personeel om besluite te maak en is hulle openlik oor hulle daaglikse taakverrigting.

Personeel stel dat hulle alles in hulle vermoë doen om die verhouding met Senwes te bevorder en dat hulle met hulle bestuurders oor persoonlike probleme ook kan praat. Meer kan volgens die personeel gedoen word om die toeganklikheid na topbestuur te verbeter sodat werknemers met diegene aan stuur van die onderneming kan praat oor die besluite wat vir die onderneming gemaak word.

Ter beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 1.4.2.6 word die korrelasies wat daar vanuit die personeel se response tussen die faktore van 'n korporatiewe handelsmerk en dié van werknemerverhoudings vorm, as volg beskryf:

Na aanleiding van die personeel van Senwes Hoofkantoor se response op die vrae rakende die korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings, is die volgende verbande geïdentifiseer: 'n Sterk verband tussen die korporatiewe kultuur en werknemerverhoudings in geheel is sigbaar. In die besonder tussen gemeenskaplike verhoudings en die korporatiewe kultuur en ook so ook tussen uitruilverhoudings en die korporatiewe kultuur. Al die verhoudinguitkomstes (vertroue, wedersydse beheer, toewyding en verhoudingsbevrediging) toon sterk verbande met korporatiewe kultuur as faktor. Hierdie het tot gevolg dat die korporatiewe kultuur sterk

beïnvloed word deur die tipe verhouding en ook die kwaliteit van die verhouding wat personeel met Senwes het. Die korporatiewe kultuur korreleer ook sterk met van sommige verhoudingskultiveringsstrategieë naamlik: toegang, positiwiteit, meedeling van take, integrasie en versekering. Dit beteken dat bestuur hierdie verhoudingskultiveringsstrategieë kan gebruik om die korporatiewe kultuur te bevorder.

’n Middelmatige verband word aangetref tussen die korporatiewe kultuur en die netwerke van die verhouding en so ook met die openlikheid en versekering in die verhouding. ’n Klein korrelasie vorm tussen die openlikheid van personeel oor hulle daaglikse take en die korporatiewe kultuur en ’n negatiewe korrelasie vorm tussen die korporatiewe kultuur en die distribusie van voordeel in die verhouding. Hoe groter die magwanbalans in die verhouding is, hoe meer skade lei die korporatiewe kultuur.

Korporatiewe handelsmerkstruktuur het oor die algemeen ’n negatiewe op die tipe verhouding (gemeenskaplike en uitruilverhoudings) tussen die personeel en Senwes. Hoe meer die korporatiewe handelsmerkstruktuur (soos in die geval van Senwes) gefragmenteer word deur die verskillende gesamentlike ondernemings en sub-handelsmerke hoe kleiner is die kans vir verhoudings wat gebaseer is op aksies sonder voorgestelde verwagtings om vir die betrokke optredes beloon te word. Verder is nog negatiewe korrelasies tussen die kwaliteit van die verhouding en die korporatiewe handelsmerkstruktuur geïdentifiseer. Hoe meer kompleks die korporatiewe handelsmerkstruktuur is, hoe minder vertrou, wedersydse beheer, toewyding en verhoudingsbevrediging word ervaar.

Die kompleksiteit van Senwes se korporatiewe handelsmerkstruktuur verminder die toeganklikheid wat personeel in die verhouding ervaar en veroorsaak dat personeel nie so positief teenoor die verhouding is nie. Personeel voel ook dat gemeenskaplike probleemoplossing minder plaasvind en die mate van voordeel wat uit die verhouding getrek word, ongelyk is in die onderneming weens die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Die fragmentering van die korporatiewe handelsmerkstruktuur lei ook daartoe dat personeel minder versekering in die verhouding ervaar en ’n positiewe korrelasie is sigbaar tussen die ongelyke verdeling van voordele en die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Dit is duidelik dat personeel van mening is dat een party meer voordeel trek uit die wyse waarop die korporatiewe handelsmerk gestruktureer word as die ander een. Laastens beïnvloed die korporatiewe handelsmerkstruktuur ook die personeel se bereidwilligheid om die onderneming se belange bo hulle eie te stel.

’n Sterk verband vorm ook tussen die personeel se persepsies van die korporatiewe kommunikasie en hulle persepsies rakende gemeenskaplike verhoudings. Hoe beter die personeel oor die korporatiewe kommunikasie voel hoe groter is die kans vir gemeenskaplike verhoudings om te vorm. ’n Middelmatige korrelasie kon getrek

word tussen Senwes se korporatiewe kommunikasie en die uitruilverhoudings in Senwes. Die kwaliteit van die verhouding word baie sterk beïnvloed deur die gehalte en persepsie wat personeel oor die korporatiewe kommunikasie het. In die besonder speel die korporatiewe kommunikasie 'n groot rol in die mate van vertroue wat Senwes personeel teenoor die verhouding het. Tot 'n groot mate word die wedersydse beheer, toewyding en verhoudingsbevrediging ook beïnvloed deur die korporatiewe kommunikasie.

Die korporatiewe kommunikasie speel 'n groot rol in die positiwiteit en die meedeling van take in die verhouding van personeel met Senwes. Ander verhoudingskultiveringsstrategieë wat ook beïnvloed word deur die korporatiewe kommunikasie is die mate van toegang in die verhouding, die versekering wat ervaar word, die netwerke wat personeel voel die onderneming oor beskik en die mate van openlikheid wat personeel in die verhouding en oor hulle daaglikse take het. 'n Positiewe verband vorm ook tussen die korporatiewe kommunikasie en die mate waartoe personeel bereid is om die onderneming se belange bo hulle eie te stel hoewel die ongelyke magverdeling nie deur die korporatiewe kommunikasie verbeter kan word nie.

Die strategie van die korporatiewe handelsmerke hou volgens die personeel se persepsies sterk verband met die tipe verhouding wat hulle met Senwes het. Hoe meer hulle weet van die strategie af weet hoe makliker word gemeenskaplike verhoudings tussen Senwes en die personeel gevestig. Nog 'n korrelasie, wel in 'n kleinere mate, kan ook getrek word tussen uitruilverhoudings en die mate waartoe personeel bewus is van die korporatiewe handelsmerk se strategie. Die kwaliteit van die verhouding tussen personeel en Senwes hang ook volgens hulle baie af van die mate waartoe hulle vertrou is met die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Hoe beter personeel die strategie verstaan, hoe meer vertroue is daar in die verhouding, hoe beter is die magsbalans volgens die personeel, hoe groter is hulle toewyding tot die verhouding en die vlak van verhoudingsbevrediging.

Die effektiewe meedeling van die korporatiewe handelsmerk se strategie hou ook sterk verband met van die verhoudingskultiveringstrategieë. Personeel is geneig om meer positief en versekerd te voel en die verhouding as 'n wen-wen verhouding te sien mits hulle die strategie verstaan. Medium verbande kan tussen die strategie en die meedeling van take, die toegang in die verhouding, die versekering in die verhouding en die netwerke in die verhouding getrek word. Klein verbande is ook sigbaar waar die personeel se begrip van die strategie hulle openlikheid tot die verhouding, hulle openlikheid oor hulle daaglikse take en hulle bereidwilligheid om die onderneming se belange bo hulle eie te stel effens beïnvloed. Die ongelyke verdeling van mag en voordeel toon egter 'n negatiewe verband met die strategie van die korporatiewe handelsmerk.

Die mate waartoe personeel hulle korporatiewe kommunikasie vir goedkeuring stuur het 'n klein invloed op die gemeenskaplike verhoudings in die onderneming. Diegene wat dit wel doen is nader aan 'n gemeenskaplike

verhouding en hulle mate van vertroue en vlak van toewyding tot die verhouding met Senwes sal beter wees. 'n Negatiewe verband kan getrek word tussen die kontrole van kommunikasie en die ongelyke verspreiding van mag waar een party ten koste van die ander, voordeel geniet. Hoe meer sigbaar laasgenoemde is, hoe kleiner sal die kans wees dat personeel gehoor gee aan die vereiste om hulle korporatiewe kommunikasie vir kontrole te stuur.

Klein verwantskappe vorm tussen die personeel se persepsies rakende die gebruik van die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die gemeenskaplike verhoudings. Indien personeel die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik is die kans groter dat daar gemeenskaplike verhoudings sal ontstaan. Ook is daar klein verbande tussen die Korporatiewe Identiteit-handleiding en die kwaliteit van die verhouding. Die gebruik van die Korporatiewe Identiteit-handleiding beïnvloed die vertroue, wedersydse beheer, toewyding en verhoudingbevrediging positief. Die positiwiteit en integrasie neig om beter te wees, so ook die mate van wewen wat in die verhouding ervaar word mits personeel die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik.

Hoe meer die mag in die verhouding verdeel is, hoe kleiner is die kans dat personeel die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik. Personeel wat die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik is ook meer geneig om openlik in die verhouding te wees rakende hulle daaglikse take en 'n groter mate van versekering in die verhouding te ervaar.

'n Sterk korrelasie vorm tussen die persoonlike waardes en die korporatiewe waardes van personeel. Hoe beter hierdie waardes bely is hoe maklik pas die personeel in by die korporatiewe handelsmerk. Medium-grootte verbande vorm tussen diegene wat oor die spesifieke persoonlike waardes beskik en die mate van toewyding wat in die verhouding ervaar word. Ook voel hierdie werknemers meer vir die bou van verhoudings wat vir Senwes en sy belangegroepe belangrik is.

'n Klein korrelasie vorm tussen die persoonlike waardes en gemeenskaplike verhoudings waar personeel met sekere persoonlike waardes meer geneig is om gemeenskaplike verhoudings met Senwes te vestig. Nog klein verbande kan getrek word waar personeel wat oor die persoonlike waardes beskik 'n groter mate van vertroue, wedersydse beheer, en verhoudingsbevrediging in die verhouding ervaar. Hierdie betrokke werknemers behoort ook meer openlik in die verhouding en oor hulle daaglikse taakverrigting te wees. 'n Klein verband vorm tussen die mededeling van take van en werknemers met die spesifieke persoonlike waardes en ook met die vlak van positiwiteit in die verhouding.

Die laaste verbande wat tussen die faktore van 'n korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings (vir die doeleindes van die studie) geïdentifiseer is, is almal ook klein verbande. Daar is verbande tussen die

korporatiewe waardes en die toewyding van personeel tot die verhouding, tussen die meedeling van take en die korporatiewe waardes en tussen die netwerke wat gevorm word en die korporatiewe waardes. So ook vorm verbande tussen personeellede wat die spesifieke korporatiewe waardes as belangrik ag en die openlikheid en die mate van versekering, wat in die verhouding ervaar word.

In die laaste hoofstuk van die studie word die teorie, die bestuurders van die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling te Senwes, die personeel se persepsies en die korrelasie wat tydens die data-analise bereken is, rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings saam gevat. Die laaste hoofstuk dien as die samevatting van die studie.

Hoofstuk 7:

Gevolgtrekking en aanbevelings

7.1 Inleiding

Hierdie hoofstuk bied die gevolgtrekkings en aanbevelings van die navorsing. Die oorhoofse doel van die hoofstuk is om die algemene navorsingsvraag (sien paragraaf 1.4.1) van die studie te beantwoord:

Wat is die personeel se persepsies oor die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings?(sien 1.4.1)

Hierdie algemene navorsingsvraag word in geheel beantwoord deur opsommend na die antwoorde op die spesifieke navorsingsvrae te kyk:

- ***Wat is die aard van korporatiewe handelsmerke volgens die literatuur? (sien 1.4.2.1)***
- ***Wat is die aard van werknemerverhoudings volgens die literatuur? (sien 1.4.2.2)***
- ***Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings? (sien 1.4.2.3)***
- ***Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk? (sien 1.4.2.4)***
- ***Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.5)***
- ***Watter verband is daar tussen die personeel se persepsies van die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings? (sien 1.4.2.6)***

Die gevolgtrekking van die studie word verdeel in drie hoofkomponente, naamlik die korporatiewe handelsmerk, werknemerverhoudings en laastens die korrelasies tussen die faktore van die korporatiewe handelsmerk en dié van werknemerverhoudings.

7.2 Gevolgtrekking

Die eerste bespreking som die literatuur rakende die korporatiewe handelsmerk op, gevolg deur 'n opsomming van die bestuur se benadering en een van die personeel se persepsies. Hierna kyk die bespreking na die geheelbeeld van die korporatiewe handelsmerk gekyk en 'n algemene gevolgtrekking word gemaak.

7.2.1 Die korporatiewe handelsmerk

Die eerste spesifieke navorsingsvraag: *“Wat is die aard van korporatiewe handelsmerke volgens die literatuur?”* is breedvoerig deur die literatuurstudie in hoofstuk 2 beantwoord.

Literatuur rakende die korporatiewe handelsmerk

Volgens die literatuur het handelsmerke aanvanklik ontstaan om die goedere en dienste van verskillende verskaffers van mekaar te onderskei. Daar is baie waarde aan die handelsmerk gekoppel omdat dit 'n sekere mate van kwaliteit gekommunikeer het. Later het navorsers 'n beweging van die produk-handelsmerke na korporatiewe handelsmerke gesien waar die fokus meer begin val het op die posisie wat die betrokke handelsmerk in die verbruiker se verwysingsraamwerk beklee (sien paragraaf 2.2).

Literatuur rakende korporatiewe handelsmerke ontsluit baie verskillende definisies en in paragraaf 2.3 is daar 'n breedvoerige uiteensetting hiervan gegee. Die definisie het ook oor die jare uitgebrei tot waar die studie korporatiewe handelsmerke soos volg definieer: *“Die visuele, verbale en gedragssuitdrukking van die onderneming se unieke besigheidsmodel. 'n Korporatiewe handelsmerk word beskou as 'n onderskeidende beeld of denkbeldige konsep van 'n onderneming, geanker in die verwysingsraamwerk van belangegroepe. 'n Korporatiewe handelsmerk handel oor die geskiedenis, waardes, kultuur, mense en strategieë wat die onderneming verteenwoordig; en reflekteer die onderneming se vermoëns om belangegroepe tevrede te stel en hulle behoeftes te bevredig.*

Na omvangryke hoeveelhede literatuur aangaande korporatiewe handelsmerke bestudeer is (sien paragraaf 2.4), is daar gevind dat 'n korporatiewe handelsmerk in die konteks van die studie rakende Senwes uit nege komponente bestaan.

Eerstens is die **strategie van die korporatiewe handelsmerk** geïdentifiseer as 'n komponent omdat dit 'n duidelike vooruitskouing is van wat die onderneming wil bereik en dit as rigtingaanwysers vir die toekoms dien. Midde hierdie strategie lê die missie, visie en korporatiewe waardes van die onderneming (sien paragraaf 2.4.1). Ook is daar vasgestel dat 'n korporatiewe handelsmerk dien as 'n onderneming se eksplisiete belofte om 'n sekere

stel voordele, dienste en/of kenmerke konstant vir die verbruiker te lewer. Hierdie **korporatiewe handelsmerkbelofte** word as 'n belofte van toekomstige bevrediging gesien (sien paragraaf 2.4.2)

Die derde komponent wat geïdentifiseer is, is die **visuele korporatiewe identiteit**. Hierdie samestelling van elemente maak 'n onderneming onderskeibaar en sluit die korporatiewe naam, logo en/of simbool, tipografie en kleur van die onderneming in en word gebruik op die onderneming se geboue, voertuie, korporatiewe kleredrag, kommunikasie en skryfbehoeftes (sien paragraaf 2.4.3). Die volgende komponent, **korporatiewe handelsmerkposisionering**, verwys na die verbruikers se persepsies en insigte rakende die korporatiewe handelsmerk en na die spasie wat die korporatiewe handelsmerk in die verwysingsraamwerk van belangegroepe bekleed (sien paragraaf 2.4.4).

Die vyfde komponent wat vanuit die literatuur geïdentifiseer is, is **korporatiewe handelsmerkstruktuur**, wat die portefeulje van die onderneming se verskillende handelsmerke en sub-handelsmerke uiteensit en uitbeeld (sien paragraaf 2.4.5). Hierna is die **werknemers** van die korporatiewe handelsmerk as die sesde komponent uitgewys omdat die werknemers se gedrag, optredes en werksverrigting 'n enorme impak op die sukses van die onderneming het. Ook is werknemers se handelinge bepalend tot hoe belangegroepe die onderneming sien (sien paragraaf 2.4.7) omdat dit die korporatiewe beeld op 'n daaglikse basis help vorm. Die **korporatiewe kultuur** maak ook deel uit van die komponente van 'n korporatiewe handelsmerk en handel oor die deel van betekenis, aannames, begrippe, norme, waardes, en kennis onder personeel. Hierdie korporatiewe kultuur word gesien as die hoofbron van handelinge, gedrag en besluite wat personeel namens die onderneming maak (sien paragraaf 2.4.8).

Korporatiewe kommunikasie is as die agtste komponent wat geïdentifiseer is en dien as 'n strategiese instrument vir die onderneming om alle vorme van interne- en eksterne kommunikasie effektief, konsekwent en so deursigtig as moontlik te harmoniseer. Die laaste komponent is die **korporatiewe persoonlikheid** van die onderneming en kan gesien word as karaktereenskappe wat aan die onderneming gekoppel word. Hierdie eienskappe kan demografiese veranderlikes soos geslag, ouderdom en sosiale klas of waarde-gebaseerde eienskappe soos integriteit, professionaliteit, samewerking ens. insluit (sien paragraaf 2.4.9). In die lig van die verskillende komponente is spesifieke rigtinggewende argument 1 (sien paragrawe 2.7) gevorm:

’n Korporatiewe handelsmerk word gesien as die manifestasie van komponente wat bestaan uit die korporatiewe handelsmerk se strategie (visie, missie, en korporatiewe waardes); korporatiewe handelsmerkbeloofte; visuele korporatiewe identiteit; korporatiewe handelsmerkposisionering; korporatiewe handelsmerkstruktuur; werknemers; korporatiewe kultuur; korporatiewe kommunikasie; en korporatiewe persoonlikheid. Topbestuur is verantwoordelik vir die kommunikasie van die korporatiewe handelsmerk-filosofie aan die verskillende belangegroepe van die onderneming.

Na aanleiding van die bogenoemde spesifieke rigtinggewende argument is die literatuur rakende korporatiewe handelsmerke ook verder bestudeer om te kyk watter benadering gevolg moet word ten einde so ’n korporatiewe handelsmerk goed te bestuur.

Korporatiewe handelsmerkbestuur is as ’n multidissiplinêre benadering gedefinieer waar bestuurders ’n strategiese ingesteldheid moet hê en doelwit-gerigte beplanning, koördinerende en kontrole aangaande alle korporatiewe handelsmerk-verwante aktiwiteite in samewerking met die verskillende afdelings in ’n onderneming, moet doen (sien paragraaf 2.5). Vanuit die literatuur is daar ook verskillende komponente geïdentifiseer wat op ’n konstante basis bestuur se aandag behoort te verg.

Die eerste van vyf komponente wat vanuit die literatuur as belangrik vir korporatiewe handelsmerkbestuur geïdentifiseer is, is **topbestuur se betrokkenheid**. Topbestuur en die uitvoerende bestuurder van die onderneming moet toegewy wees aan korporatiewe handelsmerkontwikkeling. Volgens die literatuur behoort korporatiewe handelsmerkbestuur een van topbestuur se eerste prioriteite te wees omdat dit een van die waardevolste, mees ontasbare bates van ’n onderneming is (sien paragraaf 2.5.1).

Die **bestuur en bemagtiging van werknemers** is nog ’n komponent van korporatiewe handelsmerkbestuur omdat werknemers volgens die literatuur die kern van korporatiewe handelsmerkbou is. Dit is krities belangrik dat hulle optredes en gedrag die korporatiewe handelsmerk se waardes reflekteer, omdat hulle as skakel tussen die interne en eksterne omgewing van die onderneming dien (sien paragraaf 2.5.2). **Langtermynverhoudings met belangegroepe** vorm die derde komponent van korporatiewe handelsmerkbestuur omdat sekere belangegroepe tot ’n groter mate vir die voortbestaan van die onderneming verantwoordelik is. Dit is belangrik om te weet wie die belangrikste belangegroepe is en om daardie verhoudings so goed as moontlik te bestuur deur hulle behoeftes te bevredig (sien paragraaf 2.5.3).

Konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie is krities tydens korporatiewe handelsmerkbestuur en word volgens die literatuur in hoofstuk 2 as die dryfkrag en basis van korporatiewe handelsmerkbestuur gesien.

Hierdie komponent behels aktiwiteite wat handel oor die bestuur en koördinerings van alle interne en eksterne kommunikasie, gemik op die ontwikkeling van 'n gunstige platform waarvan af besigheid met belangegroepe gedoen kan word (sien paragraaf 2.5.4). Die laaste komponent wat as belangrik tydens korporatiewe handelsmerkbestuur gesien word, is die **belyning van die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld**. Volgens die literatuur word die konteks van 'n korporatiewe handelsmerk bepaal deur die visie, kultuur en beeld en moet hierdie aspekte belynd word om uiteindelik oor 'n sterk korporatiewe handelsmerk te beskik. In die lig van die verskillende komponente rakende korporatiewe handelsmerkbestuur is spesifieke rigtinggewende argument 2 (sien paragraaf 2.7) gevorm:

Korporatiewe handelsmerkbestuur is 'n proses wat handel oor doelwitgerigte beplanning, koördinerings en kontrole aangaande al die komponente van 'n korporatiewe handelsmerk. Dit kan as 'n strategiese bestuursfunksie beskou word wat die korporatiewe handelsmerk duidelik posisioneer en kommunikasie na en vanaf belangegroepe fasiliteer. Vyf kritiese faktore word geïdentifiseer vir korporatiewe handelsmerkbestuur om suksesvol te wees, naamlik: topbestuur se betrokkenheid; bestuur en bemagtiging van werknemers; langtermynverhoudings met belangegroepe; konsekwentheid in korporatiewe kommunikasie; en die belyning tussen die strategiese visie, korporatiewe kultuur en korporatiewe beeld.

Die laaste teorie aangaande korporatiewe handelsmerke handel oor die strategiese waarde wat 'n korporatiewe handelsmerk ontsluit, mits dit goed bestuur word.

Hierdie waarde van 'n korporatiewe handelsmerk word volgens die literatuur beskou as 'n duidelike rigting waarin die onderneming beweeg, 'n gemeenskaplike fokus onder die werknemers en konsekwentheid in die kommunikasie, wat op 'n konstante basis aan alle belangegroepe uitgaan. Hierdie kohesie vorm vervolgens 'n gunstige korporatiewe beeld van die onderneming wat daagliks na belangegroepe en die publiek uitgestraal word (sien paragraaf 2.6).

Uiteindelik verteenwoordig die korporatiewe beeld die huidige en onmiddellike beeld wat die belangegroepe van die onderneming het (sien paragraaf 2.6.1). Die tweede aspek wat beskou kan word as deel van die strategiese waarde van 'n goed bestuurde korporatiewe handelsmerk is 'n goeie **korporatiewe reputasie**. Met die verloop van tyd groei die korporatiewe beeld van die onderneming en vorm dit die belangegroepe se algemene persepsie van korporatiewe handelsmerk, wat as die korporatiewe reputasie bekend staan (sien paragraaf 2.6.2). Hierdie aspekte lei tot die vorming van spesifieke rigtinggewende argument 3 (sien paragraaf 2.7):

’n Korporatiewe handelsmerk skep waarde vir die onderneming in die sin dat dit ’n duidelike rigting aandui waarin die onderneming beweeg, ’n gemeenskaplike fokus onder die werknemers skep en konsekwentheid in kommunikasie wat op ’n konstante basis aan alle belangegroepe uitgaan, vestig. Hierdie waarde word geskep deur op ’n daaglikse basis die korporatiewe beeld van die onderneming te bou. Die korporatiewe beeld word gebou deur konstante kommunikasie aangaande die korporatiewe handelsmerk se eienskappe en deur die onmiddellike refleksie wat die belangegroepe van die onderneming het. Korporatiewe reputasie is die belangegroepe se algehele evaluering van die onderneming se werkswaardigheid en korporatiewe beeld oor die verloop van tyd.

Die volgende gedeelte is ’n opsomming van die antwoord op die derde spesifieke navorsingsvraag: “Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings?” soos breedvoerig in Hoofstuk 5 bespreek. Die bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en die korporatiewe handelsmerkbestuur word gevolglik opgesom.

Bestuur se benadering tot die korporatiewe handelsmerk

Volgens die bestuur is hulle **korporatiewe kommunikasie** (sien paragraaf 5.4.1) goed en die kanale waardeur daar gekommunikeer word effektief, hoewel die kommunikasie met die wyer publiek opgeskerp kan word en personeel meer gemotiveer kan word om interne skrywes te lees. Die oorhoofse persepsie is dat die **strategie** (sien paragraaf 5.4.2) goed intern en ekstern gekommunikeer word. Daar is egter ruimte vir beter interne kommunikasie sodat die personeel meer ingelig is. Die bestuurders is een oor die **korporatiewe handelsmerkbelofte** (sien paragraaf 5.4.3) en voel dit het ’n gerusstellende uitwerking op die personeel.

Die **visuele korporatiewe identiteit** (sien paragraaf 5.4.4) van Senwes word die beste nog bestuur en die internalisering van die kommunikasie dra volgens die bestuurders die meeste by tot hierdie sukses. Opleiding rakende die gebruik van die visuele korporatiewe identiteit is nodig siende dat dit sewe jaar laas gedoen is. Bestuurders voel die **korporatiewe handelsmerkstruktuur** (sien paragraaf 5.4.5) is vir die eksterne belangegroepe baie onduidelik en dat opleiding noodsaaklik is. Intern is daar ook ’n gaping wat betref die personeel se persepsie van waar hulle in die groter prentjie inpas. Die bestuurders se gevoel rakende die **korporatiewe handelsmerkposisionering** (sien paragraaf 5.4.6) is dat die onderneming een van die top agri-besighede in die land is, indien nie die beste nie. Senwes kan egter meer doen wat betref die opleiding van die algemene publiek en die sektore waarin die onderneming nie besigheid doen nie.

Die bestuurders redeneer dat die klante en die **werknemers** (sien paragraaf 5.4.7) die belangrikste is omdat nie een in isolasie kan bestaan nie. Werknemers kan egter meer opgelei word om handelsmerk-ambassadeurs vir Senwes te wees. Senwes het ook 'n **korporatiewe kultuur** wat op tradisionele waardes gebaseer is en waar (sien paragraaf 5.4.8) sub-kultuur binne die onderneming aangetref word. Dit mag wees dat die korporatiewe kultuur negatief beïnvloed word deur al die gesamentlike ondernemings wat inderwaarheid die korporatiewe kultuur opbreek. Laastens voel die bestuurders die **korporatiewe persoonlikheid** (sien paragraaf 5.4.9) van die onderneming is een wat getuig van baie ervaring en kennis met goeie waardes.

Die volgende gedeelte som die bestuurders se Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie by Senwes se sienings rakende hulle benadering tot korporatiewe handelsmerkbestuur op.

Die bestuurders voel dat baie tyd bestee word aan die **bestuur en bemagtiging van werknemers** (sien paragraaf 5.5.1) wat op 'n konstante basis met die visuele korporatiewe handelsmerk werk. Die gesentraliseerde Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling help en adviseer ander personeel met die gebruik en toepassings van die visuele korporatiewe identiteit sodat almal daarmee vertrouwd kan raak.

Daar word ook ontsettende hoë waarde geheg aan die **langtermynverhoudings met belangegroepe** (sien paragraaf 5.5.2). Omdat die klante van Senwes soms al die derde of vierde generasie is wat met die onderneming besigheid doen, is lojaliteit en vertroue krities belangrik. Intern is dit ook nie vreemd as werknemers 20, 30 of selfs 40 jaar diens by Senwes doen nie.

Die bestuur voel die **strategiese visie, korporatiewe beeld en korporatiewe kultuur** is nie genoeg belyn nie. Dit is ook duidelik dat hierdie tekortkoming toegeskryf kan word aan die fragmentering van die korporatiewe handelsmerk en die kompetisie tussen die sub-handelsmerke.

Topbestuur se betrokkenheid (sien paragraaf 5.5.4) by korporatiewe handelsmerkbestuur kan beter wees. Hoewel die kommunikasiekanale van die bestuurders na sommige topbestuurslede oop is, word dit nie altyd gebruik nie. Senwes probeer deur die sentrale Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling die **konsekwentheid van die korporatiewe kommunikasie** (sien paragraaf 5.5.5) so goed as moontlik monitor. Elkeen in hierdie afdeling het sy/haar spesialis area waar hy of sy weet hoe en wat die regte manier is om te kommunikeer.

Die volgende gedeelte som die personeel se persepsies rakende die korporatiewe handelsmerk op. Die antwoord op die vierde spesifieke navorsingsvraag: *“Wat is die personeel van Senwes*

Hoofkantoor se persepsies rakende die aard van die besigheid se korporatiewe handelsmerk?” vorm die fokus van die gedeelte.

Personeel se persepsies rakende die korporatiewe handelsmerk

Omtrent al die personeel verstaan hoe dit wat hulle op 'n daaglikse basis doen, bydra tot die **strategie van die korporatiewe handelsmerk** (sien paragraaf 6.3.1.1), hoewel daar diegene was wat gevoel het die strategie kan beter aan hulle gekommunikeer word. Personeel voel aksies word gebaseer op die korporatiewe waardes, hoewel hulle nie aldags die korporatiewe waardes ken nie.

Die personeel is van mening dat Senwes meer kan doen om na hulle behoeftes om te sien. Hulle voel wel dat die **korporatiewe handelsmerkbelofte** (sien paragraaf 6.3.1.2) ekstern baie goed nagekom word. Opleiding rakende die korporatiewe handelsmerk is nodig omdat die meeste van die personeel dink die korporatiewe handelsmerk en die logo is dieselfde. Bykans al die personeel voel die **visuele korporatiewe identiteit** (sien paragraaf 6.3.1.3) van Senwes word goed uitgebeeld en die meerderheid stel dat hulle die Korporatiewe Identiteit-handleiding gebruik. Die personeel is trots om deel van Senwes te wees.

Meer as driekwart van die personeel voel Senwes se **korporatiewe handelsmerkposisionering** (sien paragraaf 6.3.1.4) is goed omdat die produsente sonder Senwes sal sukkel. Die meeste personeel sien ook Senwes as een van die voorlopers in landbou en assosieer die korporatiewe handelsmerk met die baanbrekers in die industrie. Die **korporatiewe handelsmerkstruktuur** (sien paragraaf 6.3.1.5) is egter nog nie wat dit moet wees nie. Personeel is van mening dat die sub-handelsmerke konstant met mekaar kompeteer, maar voel ook dat die verskillende gesamentlike ondernemings in die Senwes Groep goed gestruktureerd is.

Amper 'n kwart van die personeel voel hulle belange word nie op die hart gedra nie en amper driekwart van die **werknemers** (sien paragraaf 6.3.1.6) voel meer kan gedoen word om na hulle behoeftes om te sien. Hierdie is probleemareas vir Senwes. Ook voel amper twee derdes van die personeel dat topbestuur nie die mense is wat die hardste werk nie en minder as 'n vyfde van die personeel dink hulle is die belangrikste belangegroep.

Oor die algemeen voel die personeel die **korporatiewe kultuur** (sien paragraaf 6.3.1.7) beskik oor 'n ingesteldheid van samewerking en dat hulle die korporatiewe waardes uitleef wanneer hulle die onderneming verteenwoordig. Meer as die helfte van die personeel voel egter die verskillende afdelings binne Senwes kyk nie noodwendig uit vir mekaar nie. Die verskillende afdelings funksioneer in silo's en kompeteer konstant met mekaar.

Die **korporatiewe kommunikasie** (sien paragraaf 6.3.1.8) binne Senwes is volgens om-en-by 'n kwart van die personeel nie op standaard of via die regte kanale nie. Hulle voel verder topbestuur kommunikeer nie die strategie effektief nie. Die ander personeel voel weer meer positief oor die kommunikasie. Personeel is positief oor die **korporatiewe persoonlikheid** (sien paragraaf 6.3.1.9) van Senwes en voel dit is 'n dinamiese onderneming met goeie eienskappe. Die helfte van die personeel voel wel dat Senwes jaar na jaar dieselfde bly. Ter afsluiting van korporatiewe handelsmerke word die kruks van die studie aangaande die korporatiewe handelsmerk van Senwes opgesom.

Volgens die literatuur moet werknemers kan identifiseer met die strategie van die korporatiewe handelsmerk en dit kan uitleef, hoewel Senwes die strategie, volgens die bestuur en personeel, nie goed genoeg intern kommunikeer nie. Personeel en bestuur stel dat die korporatiewe handelsmerkbefolte goed is en wel goed ekstern gekommunikeer word, maar daar is geen maatstaf waarteen hierdie aannames gemeet word nie. Volgens die literatuur behoort die korporatiewe handelsmerkbefolte duidelik uiteengesit, geformuleer en verduidelik te word aan elke personeellid.

Senwes beskik oor 'n besondere goeie korporatiewe persoonlikheid en bestuur en personeel praat met lof van die onderneming se karaktereenskappe. Volgens die bestuur moet die personeel egter opgelei word om ambassadeurs vir die korporatiewe handelsmerk te wees. Werknemers staan volgens die literatuur in die kern van korporatiewe handelsmerkhou. Hulle optredes en aksies moet die korporatiewe waardes reflekteer. Dit kan egter nie die geval wees nie omdat personeel nie vertrou is met die korporatiewe waardes nie. Personeel ken nie die korporatiewe waardes so goed dat hulle, hul daaglikse aksies en handeling doelbewus daarvolgens sal aanpas soos volgens die literatuur die geval behoort te wees nie.

Volgens die bestuur is opleiding rakende die visuele korporatiewe identiteit nodig en na aanleiding van die personeel se response is dit duidelik dat hulle dit nodig het. Volgens die literatuur is 'n goed gekommunikeerde visuele identiteit 'n belangrike grondslag wat belangegroep in staat stel om 'n ervaring met die korporatiewe handelsmerk te assosieer. Personeel kan 'n groot bydra lewer tot hierdie ervaring wat belangegroep van die onderneming het. Personeel voel ook dat die sub-handelsmerke met mekaar kompeteer en volgens bestuur is daar baie verwarring onder eksterne belangegroep aangaande die korporatiewe handelsmerkstruktuur. Volgens die literatuur moet die korporatiewe handelsmerkstruktuur 'n duidelike uiteensetting wees wat begrip kweek aangaande die struktuur van die korporatiewe handelsmerk en sy sub-handelsmerke.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk skets 'n geheelbeeld van die werknemerverhoudings tussen die personeel te Senwes Hoofkantoor en Senwes as korporatiewe handelsmerk. Eerstens word 'n opsomming van die literatuur gegee, gevolg deur 'n samevatting van die bestuur se benadering tot werknemerverhoudings en laastens 'n opsomming van die personeel se persepsies rakende hulle werknemerverhoudings.

7.2.2 Werknemerverhoudings

Die eerste gedeelte van die afdeling som die antwoord van die tweede spesifieke navorsingsvraag: “*Wat is die aard van werknemerverhoudings volgens die literatuur?*” op. Die volledige uiteensetting van die literatuurstudie aangaande werknemerverhoudings is in Hoofstuk 3 gedoen.

Literatuur rakende die werknemerverhoudings

Eerstens is dit duidelik vanuit die teorie dat **strategiese bestuur** die oorkoepelende konsep is waaronder al die literatuur in die hoofstuk gegroepeer word. Strategiese bestuur kan as die analise van die onderneming se eksterne en interne omgewing, die formulering en implementering van die onderneming se strategiese plan en strategiese beheer gesien word. Binne strategiese bestuur word **skakelwerk** geposisioneer. Skakelwerk word geken as 'n bestuursfunksie wat wedersyds-voordelige verhoudings tussen die onderneming en sy verskeie publieke identifiseer, vestig en onderhou (sien paragraaf 3.2). Binne skakelwerk is **belangegroepbestuur** gevestig, wat ten doen het daarmee om bestuur te help met die balans tussen die verskillende verhoudings wat 'n impak het op die onderneming (sien paragraaf 3.3.2). Vanuit hierdie literatuur is die **belangegroepbestuursteorie** ontwikkel wat as raamwerk dien waarteen bestuurders hulle verhoudings kan meet en ook leer hoe om dit beter te bestuur (sien paragraaf 3.3.3). Vanuit die laasgenoemde is spesifieke rigtinggewende argument 4 ontwikkel:

Die belangegroepsteorie is ontwikkel vanuit belangegroepbestuur om bestuur 'n raamwerk te gee wat hulle kan gebruik om die verhoudings wat die besigheid met belangegroepes het, beter te bestuur. Gelyktydige aandag moet aan die legitieme belange van die verskillende belangegroepes gegee word, sonder om sekere belange ten koste van ander prys te gee. Hierdie balans tussen die verskillende verhoudings met belangegroepes moet gehandhaaf word terwyl die besigheid daarop fokus om sy eie doelwitte te bereik.

Verhoudingsbestuur vorm 'n integrale deel van belangegroepbestuur en stel dat kommunikasie help om die belange van die onderneming en belangegroepes te balanseer deur wedersyds-voordelige verhoudings te vestig, hulle te onderhou en te bestuur (sien paragraaf 3.4.2). Die **verhoudingsbestuursteorie** bevat dus die kern literatuur wat van toepassing is op die studie (sien paragraaf 3.4.3). Dit spreek die tipe verhoudings, die

verhoudinguitkomst en die onderskeie verhoudingkultiveringstrategieë aan. Hierdie literatuur het gelei tot die vorming van spesifieke rigtinggewende argument 5:

Die verhoudingsbestuurteorie dien as raamwerk vir die meet van verhoudings tussen die onderneming en sy belangegroep. Die eerste stap in die bevordering van positiewe eksterne verhoudings is die vestiging van goeie interne belangegroepverhoudings. Werknemerverhoudings is een van die belangrikste verhoudings in 'n onderneming en word gemeet deur te kyk na (1) die tipe verhouding, (2) die verhoudinguitkomstes en (3) die verskillende verhoudingkultiveringstrategieë. Laasgenoemde word gebruik om die verhouding tussen die werknemer en die onderneming te bou en te onderhou.

Die eerste maatstaf wat in die literatuur geïdentifiseer is om die kwaliteit van die werknemerverhoudings te meet, is die tipe verhouding.

Twee tipes verhoudings wat tussen die werknemer en die werkgewer kan ontstaan is vir die doeleindes van die studie geïdentifiseer, naamlik uitruilverhoudings en gemeenskaplike verhoudings. **Uitruilverhoudings** word gedefinieer in terme van die gemeenskaplikheid van belange en belonings. Voordele word hier verskaf met die verwagting om die waarde in dieselfde kwantiteit/kwaliteit op 'n gegewe stadium terug te ontvang (sien paragraaf 3.5.1). **Gemeenskaplike verhoudings** handel oor verhoudings waar elke party bereid is om voordele aan die ander te verskaf al mag dit wees dat 'n party niks in ruil vir sy weldade ontvang nie (sien paragraaf 3.5.2). Hierdie literatuur het gelei tot die vorming van spesifieke rigtinggewende argument 6:

Daar is verskeie onderneming-belangegroep verhoudings, hoewel uitruil- en gemeenskaplike verhoudings die verhoudings die beste kategoriseer. Uitruilverhoudings word gedefinieer na aanleiding van die gemeenskaplikheid van belange waar voordele verskaf word en dit dan in die dieselfde kwantiteit/kwaliteit terug verwag word. In gemeenskaplike verhoudings is beide partye besorg is oor mekaar se welstand en is hulle bereid om voordele te verskaf, al mag dit wees dat 'n party niks in ruil vir sy weldade ontvang nie. Uitruilverhoudings dien 'n baie spesifieke doel omdat baie werknemers by 'n onderneming werk om 'n salaris te ontvang en daar nie 'n behoefte vir 'n persoonlike verhouding is nie. Ondernemings moet egter daarna streef om gemeenskaplike verhoudings met hulle strategiese belangegroep te bou.

Die tweede maatstaf wat gebruik word om die kwaliteit van die verhouding tussen die werknemer en die werkgewer vas te stel, is verhoudinguitkomstes.

Die eerste van vier verhoudinguitkomstes wat gemeet word, is die **vertroue** van elke party tot die verhouding (sien paragraaf 3.6.1). Die vertroue in die verhouding word hier bepaal deur te kyk na beide partye se vlak van **integriteit, betroubaarheid** en **bevoegdheid**.

Die volgende uitkoms wat gemeet moet word volgens die literatuur is die **wedersydse beheer** in die verhouding (sien paragraaf 3.6.2), wat handel oor die mate mag waaroor elke party in die verhouding beskik. Die derde uitkoms is die vlak van **toewyding** wat elke party tot die verhouding het (sien paragraaf 3.6.3). Die literatuur wys uit dat toewyding tot 'n verhouding ontaard in 'n begeerte om 'n stabiele verhouding te ontwikkel, 'n wilskrag om die verhouding te onderhou en lojaliteit teenoor die ander partye in die verhouding. Die laaste verhoudingsuitkoms wat in gemeet behoort te word, is **verhoudingbevrediging**. Hoe gelukkig elke party in en met die verhouding is speel 'n baie groot rol in die uiteindelijke kwaliteit van die verhouding. Hierdie teorie het gelei tot die vorming van spesifieke rigtinggewende argument 7:

Met kommunikasie in die kern van die ontwikkeling en bevordering van volhoubare langtermynverhoudings met sleutel belangegroepe van die onderneming, is dit belangrik om die verhouding te meet. Vier spesifieke verhoudingsuitkomstes naamlik (1) vertroue, (2) wedersydse beheer, (3) toewyding, en (4) verhoudingsbevrediging word gebruik om die kwaliteit van dié verhoudings te bepaal.

Die laaste gedeelte van die literatuur aangaande die aard van werknemerverhoudings handel oor die verskillende verhoudingskultiveringstrategieë wat belangrik is vir die bou en onderhou van die verhoudings tussen die onderneming en die betrokke belangegroepe.

Die eerste strategie wat in die literatuur geïdentifiseer word om bestuurders te help om langtermynverhoudings met belangegroepe te bou en te onderhou is **toegang**. Beide partye in die verhouding moet toegang tot die ander hê om te verseker dat gesonde dialoog gehandhaaf word (sien paragraaf 3.7.1). Die tweede strategie is **versekering**, waar beide partye mekaar die nodige sekuriteit behoort te gee dat elkeen se belange legitiem is en dat die verhouding probeer bevorder word (sien paragraaf 3.7.2). Derdens word **netwerkvorming** as 'n strategie uitgewys, wat stel dat ondernemings verhoudings met belangegroepe en met diegene waarmee belangegroepe netwerke bou, vestig (sien paragraaf 3.7.3).

Openlikheid word as 'n verdere strategie geïdentifiseer waar partye in die verhouding hulle gedagtes, gevoelens en opinies kan lewer (sien paragraaf 3.7.4). Die **positiwiteit** in die verhouding kan ook by die lys van strategieë gevoeg word waar partye se aksies, interaksies en handelinge gebaseer word op aspekte wat die verhouding meer opwindend maak (sien paragraaf 3.7.5). In verhoudings is die **meedeling van take** ook baie belangrik waar

gesamentlike besprekings en besluitneming ter sprake is (sien paragraaf 3.7.6). **Integrasie** dien as strategie waar daar op die verspreidheid van voordeel in die verhouding gefokus word. Verhoudings wat op 'n wen-wen basis funksioneer is gewoonlik van hoër gehalte (sien paragraaf 3.7.7). **Distribusie**, as strategie, beskryf die wanbalans in die voordeel wat uit die verhouding geput word. Indien een party aansienlik meer voordeel uit die verhouding kry kan dit as 'n wen-verloor verhouding beskryf word (sien paragraaf 3.7.8). Die laaste verhoudingskultiveringstrategie is **gemengde motiewe** wat handel oor die gebalanseerdheid van belange in die verhouding. Hierdie strategie is asimmetries omdat die onderneming se belange bo die van die belangegroepe gestel word of vice versa (sien paragraaf 3.7.9). Die bespreking aangaande die verskillende verhoudingskultiveringstrategieë het gelei tot die vorming van spesifieke rigtinggewende argument 8:

Verhoudingskultiveringstrategieë is strategieë wat ontwikkel is vir die onderhouding van verhoudings met belangegroepe. Dit kan ook beskryf word as kommunikasiemetodes wat besighede gebruik om nuwe verhoudings met belangegroepe te ontwikkel en krisisse en kwessies in verhoudings te hanteer. Daar word dus nege verhoudingskultiveringstrategieë geïdentifiseer, naamlik toegang, positiwiteit, openlikheid, versekering, netwerkvorming, gedeelde take, integrasie, distribusie en gemeenskaplike motiewe.

Die volgende afdeling van die hoofstuk som die beantwoording van spesifieke navorsingsvraag 3 op. Die derde spesifieke navorsingsvraag: “Wat is bestuur se benadering tot Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemersverhoudings?” is beantwoord deur die kwalitatiewe navorsing wat gedoen is en in Hoofstuk 5 bespreek is.

Bestuur se benadering tot die werknemersverhoudings

Hierdie opsomming word gedoen deur eerstens die bestuur se benadering ten opsigte van die tipe verhoudings tussen Senwes en die personeel saam te vat. Daarna word hulle benadering tot die verhoudinguitkomstes opgesom en laastens word die benadering tot verhoudingskultiveringsstrategieë saamgevat.

Werksbevrediging verskil van afdeling tot afdeling en daar is 'n groot hoeveelheid verhoudings tussen die personeel en Senwes wat as **uitruilverhoudings** (sien paragraaf 5.6.1) geklassifiseer kan word. Personeel werk by Senwes vir die gespesialiseerdheid van hulle beroep of vir die gerieflikheid daarvan. Omdat Senwes een van die grootste ondernemings in die provinsie is, is mense gelukkig om daar te kan werk en dit verseker van hulle maandelikse salaris. Of hulle somtyds voel hulle doen meer as wat van hulle verwag word, is heel moontlik so, maar niemand wat in die area wil bly sal bedank of van werk verwissel nie, juis omdat die onderneming soveel sekuriteit en voordele vir personeel wat lank daar werk bied.

Aan die ander kant beskik die onderneming ook oor **gemeenskaplike verhoudings** (sien paragraaf 5.6.2). Senwes bied personeel baie voordele, soos om verder te studeer of hulle beter te bekwaam. Hiervoor hoef personeel nie te betaal nie en hulle word steeds vergoed vir werk wat hulle vir die onderneming doen. Personeel moet hierdie goeie gebaar nie misbruik nie en bereid wees om ook die ekstra myl vir die onderneming te loop.

Die volgende bespreking som die bestuurders se benadering tot die verskillende verhoudinguitkomstes op.

Die bestuurders beskryf die **vertroue** (sien paragraaf 5.7.1) tussen die personeel en Senwes as goed, maar voel ook dat dit beïnvloed word deur eksterne omgewings- en sosio-ekonomiese faktore. Die vertroue in die verhouding kan egter verbeter word. Wat die **toewyding** (sien paragraaf 5.7.2) tot die verhouding betref, voel die bestuurders personeel is nie so toegewyd soos hulle behoort te wees nie. Hulle is van mening dat Senwes baie in personeel sal investeer net om kort daarna te sien die persoon bedank om elders te gaan werk.

Wedersydse beheer (sien paragraaf 5.7.3) word deur die bestuurders beskryf as 'n situasie waar Senwes bykans al die mag het. Op grondvlak is daar meer deelnemende bestuur, maar topbestuur volg meer 'n outokratiese bestuurstyl. Senwes beskik oor soveel meer mag weens die skaarsheid van werk en die goeie blootstelling wat personeel wat daar werk kry. Die bestuurders se gevoel rondom die laaste verhoudingsuitkoms van **verhoudingsbevrediging** (sien paragraaf 5.7.4), is dat Senwes baie gelukkig is met die werksverrigting wat die personeel doen. Van die personeel is egter nie gelukkig in hulle verhouding met Senwes nie, maar dit word ook beïnvloed deur aspekte soos posvlak, salaris, afdeling, kollegas en verskil van individu tot individu.

Die laaste gedeelte wat die bestuur van Korporatiewe Bemaking te Senwes se benadering tot werknemerverhoudings beskryf handel oor verhoudingkultiveringsstrategieë.

Die **openlikheid** (sien paragraaf 5.8.1) in die verhouding tussen die personeel en Senwes loop hand-aan-hand met die sensitiwiteit van die inligting waarmee daar gewerk word. Oor die algemeen verkondig Senwes 'n oop-deur beleid. Die bestuurders is van mening dat die **toeganklikheid** (sien paragraaf 5.8.2) goed is in die verhouding wat daar met Senwes is. Die vrymoedigheid om met topbestuur te gaan praat oor werksverwante aspekte is nie noodwendig by elke werknemer ewe groot nie.

Die bestuur is **positief** (sien paragraaf 5.8.3) oor die verhouding wat daar met Senwes is en voel dat die personeel ook positief is. Hulle redeneer dat die onderneming nie so goed sou doen as die ingesteldheid nie positief was nie. Die gevoel is ook dat die **distribusie** (sien paragraaf 5.8.4) van voordeel in die verhouding 'n mate van wen-verloor reflekteer omdat Senwes verwagtinge kan skuif soos hulle wil. Die personeel moet hierdie doelstellings bereik of die gedagte dat niemand onvervangbaar is nie word vir hulle voorgehou.

Daar is ook **integrasie** (sien paragraaf 5.8.5) in die verhouding omdat baie personeel vir die vergoeding werk. Dit kan gesien word as 'n wen-wen vir beide partye. Die bestuur voel dat wat betref die **medeling van take** (sien paragraaf 5.8.6), Senwes besluite neem met weinig van die personeel se insae, maar stel ook dat dit die beste vir die onderneming is. Nie almal kan die onderneming se belange bo hulle persoonlike voorkeur stel nie.

Senwes beskik volgens die bestuurders ook oor goeie **netwerke** (sien paragraaf 5.8.7). Hulle is van mening dat die netwerke afdeling-spesifiek is omdat elke afdeling op 'n sekere aspek van die onderneming fokus en daarin spesialiseer. Die interne verhoudings is egter nie op standaard nie omdat elke departement of sub-handelsmerk in sy eie silo funksioneer. Geen integrasie kom werklik na vore nie. 'n Gesamentlike gevoel heers onder die bestuurders dat Senwes genoegsame **versekering** (sien paragraaf 5.8.8) aan die personeel gee dat hulle belange op die hart gedra word, maar dat daar wel ruimte is vir verbetering.

Die laaste verhoudingskultiveringsstrategieë waaroor die bestuurders hulle opinie moes lewer is **gemengde motiewe** (sien paragraaf 5.8.9) waar die algemene gevoel heers dat Senwes personeel se belange in ag neem. Elke lid van die Uitvoerende Komitee het die verantwoordelikheid om die personeel in sy/haar afdeling(s) te verteenwoordig tydens besluitneming.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk som die personeel se persepsies rakende die werknemerverhoudings op, soos vanuit die kwantitatiewe navorsing ontgin is.

Personeel se persepsies rakende hulle werknemerverhoudings

Die vyfde spesifieke navorsingsvraag: *“Wat is die personeel van Senwes Hoofkantoor se persepsies rakende die besigheid se werknemerverhoudings?”* word in die volgende gedeelte opgesom. Hierdie opsomming wat breedvoerig in Hoofstuk 6 bespreek is, word verdeel in drie dele: tipe verhouding, verhoudinguitkomstes en verhoudingskultiveringsstrategieë.

Personeel voel oor die algemeen dat dit vir Senwes lekker is om werknemers te help en dat die onderneming besorgd is oor die welstand van die personeel. Die meerderheid personeel dink nie Senwes sal vir eie gewin oor mense loop nie, hoewel meer as 'n kwart dink Senwes buit diegene wat kwesbaar is uit. Die helfte van die personeel voel dat daar **gemeenskaplike verhoudings** tussen die personeel en Senwes is. Die oorhoofse gevoel is dat Senwes nie noodwendig iets in ruil verwag wanneer die onderneming personeel 'n guns doen nie en dat Senwes na die mense wat hard werk omsien. Dit is duidelik dat daar meer gemeenskaplike verhoudings as **uitruilverhoudings** in Senwes is.

Die volgende gedeelte som die personeel se persepsies rakende die verhoudinguitkomstes op. Die volledige bespreking kom in Hoofstuk 6 voor (sien paragraaf 6.4.1.2).

Personeel **vertrou** Senwes baie en voel dat die onderneming sy beloftes nakom. Hulle glo ook dat hulle belange tydens belangrike besluite in ag geneem word en bykans al die personeel het ongelooflike vertroue in Senwes se vermoëns.

Personeel voel ook dat daar 'n mate van **wedersydse beheer** in die verhouding met Senwes is, dat die mag goed verspreid is en dat hulle opinies as legitiem beskou word. Dit is egter duidelik dat Senwes baie meer mag het en die personeel dit so aanvaar. Meer as driekwart van die personeel voel Senwes gebruik sy outoriteit in die verhouding, hoewel daar steeds 'n groot deel is wat van mening is dat hulle genoegsame insae in besluite en die besluitnemingsproses het.

Die **toewyding** tot die verhouding wat personeel met Senwes het, is baie hoog. Personeel is lojaal teenoor die onderneming en voel daar is 'n sterk band tussen hulle en Senwes. Meer as driekwart voel ook dat Senwes hulle beter hanteer as wat 'n ander onderneming sou en verkies dit om by Senwes te werk al kon hulle elders dieselfde werk doen.

Die oorgrootte meerderheid van die personeel is gelukkig by Senwes en voel hulle **verhoudingsbevrediging** is goed. Hulle en Senwes trek voordeel uit die verhouding. Bykans al die personeel het gestel dat hulle 'n goeie verhouding met Senwes het en dat hulle dink die ander personeel geniet dit ook om vir Senwes te werk.

Die volgende opsomming van die breedvoerige bespreking in Hoofstuk 6 (sien paragraaf 6.4.1.3) handel oor die personeel se persepsies rakende die verhoudingkultiveringsstrategieë.

Die **toegang** in die verhouding is redelik goed, meer as die helfte van die personeel voel hulle word betrek by besluitneming en driekwart van die personeel voel Senwes bemagtig hulle om besluite te maak. Senwes gee personeel ook genoegsame **versekering** in die verhouding en amper driekwart van die personeel voel Senwes sal hulle help in moeilike situasies. Bykans al die personeel voel hulle doen alles in hulle vermoë om die verhouding met Senwes so goed moontlik te bevorder.

Personeel voel ook dat die **netwerkvorming** van Senwes baie goed is en dat daar 'n groot mate van **openlikheid** in die verhouding heers. Personeel is openlik oor waarmee hulle op 'n daaglikse basis besig is.

Amper al die personeel is **positief** en stel dat dit vir hulle lekker is om elke dag by Senwes te werk en dat hulle indien hulle kan, nog jare vir die onderneming sal werk. Hulle voel ook die **meedeling van take** in die verhouding

is goed en dat hulle en hulle bestuurders saam probleme kan oplos. Die meeste van die personeel voel die **integrasie** in die verhoudings is van hoë gehalte en dat dit 'n wen-wen verhouding skep. Driekwart van die personeel is ook van mening dat Senwes hulle nie uitbuit nie wat beteken dat die **distribusie** in die verhouding meer gelyk is.

Minder as 'n derde van die personeel voel Senwes stel soms hulle belange bo die van die onderneming, wat beteken dat die **gemengde motiewe** strategie aan gewerk moet word. Ter afsluiting van die konsep werknemerverhoudings kan die volgende gesê word met betrekking tot Senwes.

Volgens die bestuur en personeel is die magsverdeling in die verhouding baie eensydig. Senwes beskik oor soveel meer mag as die personeel en die personeel aanvaar dit so. In die literatuur kom dit sterk na vore dat magwanbalanse nie verkeerd is nie en indien albei partye oor die verdeling saamstem, behoort die verhouding steeds gunstige resultate te lewer. Hierdie meer mag bied volgens die bestuur aan Senwes die geleentheid om konstant personeel se doelwitte te skuif en die personeel het nie eintlik 'n keuse as om daaraan gehoor te gee nie. Dit is waar Senwes volgens die personeel nie oor mense loop nie, maar wel diegene wat kwesbaar is uitbuit.

Personeel voel egter dat meer gedoen moet word om hulle behoeftes aan te spreek. Personeel is ook van mening dat Senwes nooit hulle belange bo die van die onderneming stel nie. Volgens die bestuur is Senwes baie toegespits op loyaliteit as dit kom by voordele wat aan personeel beskikbaar gestel word. Hierdie gerieflikhede word aan personeel gebied maar personeel moet hulle kant bring en nie misbruik daarvan maak nie.

Omdat die aanvraag na werk so groot is en die onderneming soveel bied gegewe die area waarin Senwes geposisioneer is, is personeel altyd bewus dat hulle nie onvervangbaar is nie. Volgens die bestuur is personeel nie altyd so toegewyd soos hulle behoort te wees nie, hoewel hulle van mening is dat Senwes gelukkig is met die myle wat personeel vir die onderneming oplewer.

Volgens die bestuur en die personeel werk personeel oor die algemeen baie lekker by Senwes en sal hulle nie wil loop nie. Die gerieflikheid van die platteland en die sekuriteit van wat Senwes bied speel volgens bestuur die grootste rol in die tendens.

In die volgende gedeelte van die hoofstuk word die korrelasies wat tussen die faktore, soos geïdentifiseer vanuit die faktorontledings, opgesom. Hierdie gedeelte word volledig bespreek in Hoofstuk 6 (sien paragraaf 6.9)

7.2.3 Korrelasie tussen die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

Hierdie gedeelte dien ter beantwoording van spesifiek navorsingsvraag ses: *“Watter verband is daar tussen die personeel se persepsies van die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings?”*

Slegs die faktore wat sterk met mekaar korreleer word in die opsomming vervat. ’n Meer volledige opsomming van die verbande word in die gevolgtrekking van Hoofstuk 6 gegee.

Die korporatiewe kultuur hou sterk verband met die tipe verhouding tussen die personeel en Senwes. ’n Sterk korrelasie vorm tussen die korporatiewe kultuur en gemeenskaplike verhoudings. Dit is duidelik dat die meerderheid personeel ’n kultuur probeer kweek waar een party iets vir ’n volgende sal doen sonder om in ruil daarvoor weldade terug te verwag. Die korporatiewe kultuur hou ’n minder maar steeds sterk verband met uitruil verhoudings, wat impliseer dat daar personeel is wat werk op die beginsel van dat indien hulle iets vir Senwes doen, hulle daarvoor in dieselfde mate vergoed behoort te word.

Al die verhoudingsuitkomstes korreleer sterk met die korporatiewe kultuur van Senwes. ’n Baie sterk korrelasie word aangetref tussen die korporatiewe kultuur en die vertroue in die verhouding. Hierdie aspekte loop hand-aan-hand waar vertroue as ’n hoeksteen van die korporatiewe kultuur gesien kan word. Wedersydse beheer as faktor korreleer ook sterk met die korporatiewe kultuur, wat ’n indikasie is dat hoe beter die mag in die verhouding verspreid is, hoe beter behoort die korporatiewe kultuur te wees. Die verhoudingsbevrediging en die korporatiewe kultuur hou ook sterk verband waar die satisfaksie van die personeel die korporatiewe kultuur beïnvloed en vice versa. Die korporatiewe kultuur het ook ’n groot invloed op die personeel se vlak van toewyding, waar eersgenoemde al hoe sterker behoort te word hoe meer toegewyd die personeel tot hulle verhouding met Senwes is.

’n Sterk verband vorm tussen die korporatiewe kultuur en die toegang in die verhouding. Hoe meer gemaklik en toeganklik personeel die verhouding ervaar, hoe beter behoort die korporatiewe kultuur te wees. Die korporatiewe kultuur word ook baie beïnvloed deur die positiwiteit van die personeel in die verhouding. Verder is dit duidelik dat hoe beter die medeling van take in die verhouding is, hoe sterker behoort die korporatiewe kultuur te wees. Die korporatiewe kultuur hou verder verband met integrasie as faktor, wat impliseer dat hoe meer die verhouding gebaseer word op ’n wen-wen beginsel, hoe sterker word die korporatiewe kultuur. Dit is ook die geval met die versekering dat beide partye mekaar se belange op die hart sal dra. Mits daar genoegsame versekering vir personeel is, behoort dit die korporatiewe kultuur ten goede te beïnvloed. ’n Sterk negatiewe

korrelasie vorm tussen die distribusie en die korporatiewe kultuur, wat aandui dat hoe meer een party ten koste van 'n ander hulself bevoordeel, hoe swakker sal die korporatiewe kultuur word.

Die korporatiewe kommunikasie in die verhouding wat Senwes met die personeel het word sterk beïnvloed deur die verskillende verhoudingsuitkomstes. Die vertroue in die verhouding korreleer sterk met die korporatiewe kommunikasie. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie tussen die personeel en Senwes, hoe meer geneig is die personeel om Senwes te vertrou omdat hulle weet wat in die onderneming aangaan. Korporatiewe kommunikasie word ook sterk beïnvloed deur die wedersydse beheer in die verhouding. Hoe beter die korporatiewe kommunikasie tussen Senwes en die personeel is, hoe meer voel die personeel hulle is ook deel van Senwes en het ook 'n sê en mag in die verhouding. Toewyding hou ook sterk verband met die korporatiewe kommunikasie wat te kenne gee dat hoe beter die korporatiewe kommunikasie in die verhouding is, hoe meer geneig is die personeel om toegewyd tot die verhouding te wees. Die korporatiewe kommunikasie het ook 'n impak op die verhoudingsbevrediging van die personeel. Indien die korporatiewe kommunikasie goed is, veroorsaak dit dat die verhoudingsbevrediging van personeel hoër is.

Die korporatiewe kommunikasie in die verhouding het ook 'n invloed op die positiwiteit van personeel in die verhouding. Hoe beter daar met personeel gekommunikeer word, hoe meer positief behoort hulle oor die verhouding te wees. So ook is die geval wat betref die meedeling van take, hoe beter die korporatiewe kommunikasie is hoe meer geneig is die personeel om te voel hulle word betrek by besluitneming en probleemoplossing.

Die strategie van die korporatiewe handelsmerk toon ook sterk verbande met al vier die verhoudingsuitkomstes. 'n Sterk korrelasie kan getrek word tussen die strategie van 'n korporatiewe handelsmerk en die vertroue in die verhouding. Hoe beter die strategie aan die personeel oorgedra word en hoe beter hulle dit verstaan, hoe meer geneig sal die personeel wees om die onderneming te vertrou. Ook is daar 'n sterk korrelasie tussen die verspreiding van mag in die verhouding en die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Personeel mag voel hulle het ook mag in die verhouding as hulle weet wat die strategie is en waarheen die onderneming op pad is. Die strategie van die korporatiewe handelsmerk hou verder ook sterk verband met die toewyding wat personeel tot die verhouding het. Hoe beter die strategie van die korporatiewe handelsmerk is, dit gekommunikeer en verstaan word, hoe meer geneig is personeel om toegewyd tot die verhouding te wees. Hoe beter die strategie van die korporatiewe handelsmerk is en aan die personeel gekommunikeer word, hoe groter behoort die verhoudingsbevrediging te wees wat personeel ervaar. Personeel sal weet hoe hulle daaglikse handelings in die groter prentjie van die onderneming inpas en ook weet wat die doelwitte en die plan om dit te bereik is.

Sterk korrelasies vorm tussen sommige verhoudingkultiveringsstrategieë en die strategie van die korporatiewe handelsmerk. Onder andere korreleer integrasie met die strategie waar dit moontlik die geval is dat hoe beter die strategie is, en hoe meer dit aan die personeel gekommunikeer word en hulle dit verstaan, hoe groter is die kans om 'n wen-wen beginsel in die verhouding te kweek. Personeel behoort ook meer versekerd te wees dat Senwes hulle belange op die hart dra as hulle in die strategie van die korporatiewe handelsmerk glo en dit goed aan hulle gekommunikeer word.

Die laaste sterk korrelasie wat in die studie geïdentifiseer is, is tussen persoonlike en korporatiewe waardes. Dit stel dat die indien die personeel oor die persoonlike waardes beskik dit heel moontlik die geval sal wees dat hulle oor die korporatiewe waardes van Senwes ook sal beskik.

Ter afsluiting is die volgende die kern van die korrelasies wat tussen Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings vorm.

Dit is duidelik dat die tipe verhouding, die kwaliteit van die verhouding en die verhoudingkultiveringsstrategieë wat gebruik word vir die bou en onderhou van die werknemerverhoudings, sterk beïnvloed word deur die korporatiewe kultuur, die korporatiewe kommunikasie, die strategie van die korporatiewe handelsmerk

Die strewende na gemeenskaplike verhoudings tussen personeel en Senwes kom baie duidelik na vore en dié faktore van die korporatiewe handelsmerk help om die gewenste tipe verhoudings te bewerkstellig. Hierdie voorafgenoemde faktore van die korporatiewe handelsmerk hou in die besonder 'n direkte verband met die mate van vertroue, wedersydse beheer, toewyding en vlak van verhoudingbevreëning wat in die verhouding teenwoordig is.

Die korporatiewe kultuur, korporatiewe kommunikasie en strategie van die korporatiewe handelsmerk hou sterk verband met sekere verhoudingkultiveringsstrategieë. Die toegang, integrasie, versekering, positieweïteit en meedeling van take in die verhouding word sterk positief beïnvloed deur die genoemde korporatiewe handelsmerk-faktore. Mits een party homself ten koste van die ander een bevoordeel, beïnvloed dit die korporatiewe kultuur, die korporatiewe kommunikasie, die strategie van die korporatiewe handelsmerk negatief.

In die volgende gedeelte van die hoofstuk maak die navorser aanbevelings aan Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling te Senwes Hoofkantoor rakende die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings.

7.3 Aanbevelings

Na aanleiding van die literatuurstudie wat in Hoofstuk 2 en 3 gedoen is, die semi-gestruktureerde onderhoude wat met die bestuur van die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling gevoer is en die elektroniese vraelyste wat aan die personeel te Senwes Hoofkantoor gestuur is, word aanbevelings gemaak van hoe kritiese areas aangespreek kan word. Die aanbevelings word ook, soos tydens die gevolgtrekking in die vorige afdeling van die hoofstuk, in die drie kategorieë verdeel: (1) die korporatiewe handelsmerk, (2) die werknemerverhoudings en (3) die korrelasie tussen die korporatiewe handelsmerk en die werknemerverhoudings.

7.3.1 Aanbevelings rakende die korporatiewe handelsmerk

Beide die bestuur en die personeel voel meer kan gedoen word om die strategie van die korporatiewe handelsmerk beter intern te kommunikeer. Senwes kan die inligting rondom die strategie (aspekte daarvan wat nie te sensitief is nie) in 'n werkbare dokument omskryf en personeel beter inlig oor wat die doelstellings vir die komende finansiële jaar is en hoe daar beplan word om dit te bereik. Deurlopende terugvoer rakende die vordering van die strategie is ook 'n aspek wat personeel kan motiveer en aanspoor om harder, meer noulettend en meer uitkoms-gedrewe te werk te gaan.

Maandelikse of kwartaallikse informele vergaderings kan in die atrium te Senwes Hoofkantoor gehou word waar die Groep Hoof Uitvoerende Beampte met die personeel praat en hulle inlig of terugvoer gee oor groot projekte wat deel vorm van die doelwitte daargestel, ten einde die strategie te bereik. Die geleentheid kan opgeneem word en aan die personeel wat nie by Senwes Hoofkantoor geposisioneer is nie, gestuur word. Hierdie klankopname kan ook in die vorm van 'n skakel in 'n SMS aan die personeel gestuur word waar die skakel dan die klankopname oopmaak op personeel se selfone en hulle dit kan luister. Bandwydte probleme word ook sodoende uitgeskakel omdat daar nie beeld by betrokke is wat die opname onnodig vergroot nie.

Personeel en bestuur se sienings is belyn wat die eksterne korporatiewe handelsmerkblofte betref en voel hierdie blofte word goed nagekom. Daar is egter nie 'n formele korporatiewe handelsmerkblofte waarteen bestuur en personeel hulself kan meet nie. 'n Formele maatstaf is nodig sodat sekerheid verkry kan word dat daar wel in al die behoeftes voldoen word en nie net in sekere van die eksterne belangegroepe se behoeftes nie.

Intern is daar egter ook nog ruimte vir verbetering omdat personeel voel Senwes kan meer doen om in hulle behoeftes te voorsien. 'n Interne behoeftebepaling is nodig sodat Senwes kan vasstel wat die personeel van die

werkgewer verwag. Sodoende sal die bestuur weet wat die personeel se behoeftes is en kan moontlik 'n strategie uitrol waar daar op 'n jaarlikse basis die behoefte wat die hoogste prioriteit geniet, aangespreek word.

Bestuur voel opleiding rakende die visuele korporatiewe handelsmerk is nodig hoewel personeel nie noodwendig dink hulle kort opleiding daaromtrent nie. Hierdie verskil in siening is 'n area wat aandag aan gegee moet word. Personeel weet nie dat 'n korporatiewe handelsmerk uit soveel meer as net 'n logo bestaan nie. Beter bewusmaking en opleiding aangaande die visuele korporatiewe identiteit kan Senwes se korporatiewe beeld op 'n daaglikse basis baie bevoordeel en oor die langtermyn die korporatiewe reputasie versterk. Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie kan personeel deur middel van 'n reeks artikels op die intranet of deur video-opnames waarin die verskillende komponente van 'n korporatiewe handelsmerk uiteengesit en verduidelik word, oplei. Die nodige kennis oor die aspekte van die korporatiewe handelsmerk bestaan reeds in die afdeling en moet net aan die ander personeel oorgedra word.

Opleiding aangaande die korporatiewe handelsmerkstruktuur is 'n verdere aspek wat aandag moet geniet. Dit sal vir Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie beter wees om eers intern die personeel op te lei sodat al die personeel kan help om die persepsie van die eksterne belangegroepe rakende die korporatiewe handelsmerk reg te stel. Personeel voel die korporatiewe handelsmerkstruktuur is goed, maar het nie noodwendig al die kennis om eksterne belangegroepe self reg te help of op te lei nie. 'n Reeks artikels in die interne en eksterne publikasies van Senwes kan gepubliseer word waarin die korporatiewe handelsmerkstruktuur uiteengesit en verduidelik word.

Hoewel die korporatiewe DVD van Senwes by al die funksies, inligtingsdae en formele aksies gespeel word is dit baie inligting om op een slag baas te raak. Volgens bestuur voel eksterne belangegroepe al die gesamentlike ondernemings is vertakings van Senwes en hierdie miskonsepsie kan stelselmatig aangespreek word deur een of twee van die gesamentlike onderneming op so 'n dag of funksie aan hul te verduidelik. Hierdie verkorte video's kan ook op die YouTube gelaai word waar eksterne belangegroepe dit dan kan gaan kyk. Nuusbriewe waar 'n skrywe 'n sekere deel van die Senwes Groep verduidelik en die video gekyk kan word, is nog 'n aanbeveling om die korporatiewe handelsmerkstruktuur intern en ekstern te verduidelik.

Bestuur en personeel voel dat die korporatiewe handelsmerkposisionering baie goed is. Daar is wel nog ruimte vir verbetering wat betref die algemene publiek en die sektore waarin Senwes nie besigheid doen nie. Beter verhoudings met hoofstroom media en die betrokkenheid by regeringsprojekte kan hierdie probleem tot 'n mate aanspreek. Senwes doen reeds baie goed met die Nasie in Gesprek handelsmerk wat 'n besprekingsplatform is waar relevante kwessies in die landbousektor deur denkleiers uit verskillende industrie aangespreek word.

Groter bemarkingsbestedings op sosiale media kan ook lei tot die bereiking van 'n wyer publiek wat nie noodwendig Senwes ken nie en uiteindelik die bewustheid aangaande die korporatiewe handelsmerk verbeter.

Die korporatiewe kultuur van Senwes funksioneer volgens die personeel in silo's. Hoewel daar 'n kultuur van samewerking is, kompeteer die sub-handelsmerk ook onder mekaar. Aksies wat die hele Senwes saamgetrek waar die personeel 'n gemeenskaplike doel het kan hierdie probleem tot 'n mate aanspreek. 'n Voorbeeld van so projek waar Senwes personeel tans saamwerk, is die jaarlikse Kersboomprojek. Meer geleenthede kan geskep word waar die personeel saamwerk omdat Senwes die bindingsfaktor is en nie die betrokke afdelings of sub-handelsmerke soos die kultuur huidiglik funksioneer nie. 'n Voorbeeld kan 'n kriekettoernooi op Senwes Park in Potchefstroom wees waar al die landbou-besighede teen mekaar meeding. Personeel kan almal na die stadion genooi word waar hulle die dag saam kan kuier en die krieket kan kyk. So aksie behoort die onderneming as 'n eenheid saam te trek en beter verhoudings behoort tussen personeel te vorm.

In werksverband kan beter integrasie tussen afdeling wat veronderstel is om te weet waarmee elkeen besig is, aangemoedig word deur vasgestelde maandelikse vergaderings. Sodoende behoort personeel mekaar te leer ken en sal die vrymoedigheid hê om ook meer met die mense buite die afdeling waarin hulle werk, te skakel.

Bestuur stel dat personeel een van die belangrikste belangegroepe is, hoewel slegs 'n vyfde van die personeel so voel. Senwes kan meer wys hoe belangrik personeel vir die onderneming is deur hulle behoeftes stelselmatig aan te spreek. Om personeel te bederf is goed, maar om hulle daaglikse lewe en werksomstandighede geriefliker te maak, is beter. Senwes kan byvoorbeeld meer doen om personeel te akkommodeer met betrekking tot fleksie-ure of oortydbetaling.

Die meeste van die personeel en bestuur is eens rondom die korporatiewe kommunikasie en voel dat dit goed gedoen word en dat goeie kanale gebruik word. Deur meer kapasiteit in die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling te skep, behoort die standaard en wyses waarop gekommunikeer word nog verder te verbeter. Meer mense beteken dat elkeen meer gefokus die werk kan doen waarmee hy/sy besig is wat uiteindelik ook diegene wat voel die korporatiewe kommunikasie is nie op standaard nie, tevrede sal stel.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk kyk na hoe die werknemerverhoudings verbeter kan word.

7.3.2 Aanbevelings rakende die werknemerverhoudings

Daar sal altyd diegene in 'n onderneming wees wat net vir die salaris werk, hoewel Senwes personeel subtiel kan oplei rakende gemeenskaplike verhoudings. Artikels kan op die intranet geplaas en via die tweeweeklikse

nuusbrieffe uitgestuur word waar daar per geleentheid 'n storie of verhaal is wat personeel bewus maak van die feit dat mens nie altyd vir eie gewin moet optree nie. Hierdie opleiding sal oor die verloop van tyd by werknemers begin posvat en hulle behoort ook tot 'n mate meer te doen sonder om inruil daarvoor weldade te verwag.

Volgens bestuur is personeel nie so toegewyd tot die verhouding soos hul behoort te wees nie. Meer kan wel van Senwes se kant af gedoen word om hulle investering in personeel te beskerm en te verhoed dat personeel Senwes gebruik om hulleself beter te bekwaam en daarna van onderneming verwissel. Senwes kan hier personeel beter oplei rakende emosionele intelligensie en lojaliteit.

Die bestuurders voel Senwes neem die personeel se belange in ag, hoewel die meerderheid van die personeel voel Senwes stel nooit hulle belange bo die van die onderneming nie. Deur die interne behoeftebepaling soos bespreek in paragraaf 7.3.1 te doen, behoort Senwes beter te verstaan wat personeel se behoeftes is. 'n Behoefte kan moontlik wees om 'n middag af hê waar personeel dan hul inkopies en ander huishoudelike take kan gaan doen. Senwes kan gevolglik 'n reëling met personeel aangaan dat hul elke week een dag teen een uur kan loop indien hulle die drie en 'n half ure wat hul van die kantoor af weg is, weer inwerk. Sodoende wys die onderneming personeel dat hulle vertrou word en dat die onderneming voel personeel beskik oor genoegsame integriteit om nie van so reëling misbruik te maak nie. Personeel sal heelwaarskynlik meer positief terugkom, groter verhoudingsbevrediging ervaar en nie omgee om die ure en moontlik selfs nog meer ure terug te werk nie.

Bestuur is van mening dat die vertroue tussen die personeel en Senwes verbeter kan word. Dit is nodig om na elke party se vlak van integriteit, betroubaarheid en bevoegdheid te kyk. Deur personeel regverdig en gelyk te behandel waar handeling gelei word deur 'n stel beginsels, behoort die integriteit in die verhouding te verbeter. Konsekwentheid in kommunikasie waar die onderneming dieselfde boodskap kommunikeer behoort die betroubaarheid in die verhouding te verhoog. Indien personeel verward is oor dit wat die onderneming nou eintlik probeer kommunikeer, sal die vertroue afneem. In die besonder is dit belangrik dat die personeel vertroue moet hê rakende die vermoëns van die bestuur van die onderneming. Indien personeel in 'n betrokke bestuurder se vermoëns twyfel, lei die vertroue in die verhouding skade en sal die personeel nie die nodige versekering hê dat die werk reg gedoen sal word nie.

Weens die magverdeling in die verhouding tussen die personeel en Senwes so groot is, kan Senwes personeel meer betrek by besluitneming. Besluite wat op 'n demokratiese wyse gemaak word, skep weer die gevoel onder personeel dat hulle opinie vir die onderneming saak maak. Moontlik kan die intranet gebruik word om

raakpunte wat vir personeel belangrik is deur middel van 'n demokratiese stemproses aangesprek word. Dit hoef nie noodwendig besluite van strategiese waarde te wees nie maar iets eenvoudig soos 'n keuses van vier opsies waar die jaarafsluitingsfunksie gehou moet word of wie die gaskunstenaar vir die aan moet wees.

Die laaste aanbevelings van die studie word gemaak op grond van die korrelasies wat tussen die personeel se persepsies aangaande die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings gevorm het.

7.3.3 Aanbevelings rakende die korrelasie tussen die korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

Senwes behoort baie aandag aan die korporatiewe kultuur te gee omdat dit so groot invloed op die tipe verhouding en die kwaliteit van die betrokke verhouding tussen die personeel en die onderneming, het. Spanbou-aksies en geleenthede waar die onderneming as 'n geheel funksioneer is nodig om die gefragmenteerde kultuur weer saam te trek. 'n Veldtog waar Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie opsoek gaan na die Senwes personeellid van die jaar, is dalk 'n opsie. Personeel kan moontlik 'n kollega nomineer en in 'n skrywe saam met die nominasie vertel hoekom hul hierdie persoon as 'n rolmodel of 'n voorbeeld vir ander sien. Die genomineerde kan byvoorbeeld iemand wees wat die ekstra myl vir 'n kliënt geloop het of iemand wat ondanks moeilike omstandighede steeds elke dag pligsgetrou en met ywer hul take aanpak. Iemand wat dalk voltyds werk, na ure elders werk en terselfdertyd verder studeer. Hierdie verhale behoort as inspirasie vir die res van die werkersmag te dien en uiteindelik hul vlak van toewyding in die verhouding te verhoog as hul sien hoe hul kollegas, soms in moeiliker situasies, steeds hul werksverrigting met vreugde aanpak.

Senwes kan ook 'n etiek-veldtog loods waar hulle personeel bewus maak van die "Senwes-manier" in die vorm van 'n reeks plakkaat en e-posse. Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie kan die personeel inlig oor wat die regte optrede in 'n sekere situasie is. Telkens word hierdie ideale optrede dan as die "Senwes-manier" beskryf om sodoende die korporatiewe kultuur van die onderneming te bevorder. 'n Voorbeeld van so 'n boodskap kan wees waar personeel vermaan word om oneerlike gedrag in die werksplek te rapporteer want dit is nie die Senwes-manier van handel nie. Weens die sterk korrelasie wat die korporatiewe kultuur met die verhouding uitkomstes het behoort die kwaliteit van die verhouding ook beter te word. In die betrokke geval van die voorbeeld wat gegee is, kan personeel moontlik meer vertroue in die verhouding hê vandat hul weet dat Senwes van hul verwag om oneerlike gedrag te rapporteer. Personeel behoort Senwes meer te vertrou as gevolg van die etiekbodskap dat die onderneming hul teen onregmatige behandeling sal beskerm weens hulle oneerlike gedrag uitgewys het. In sommige gevalle is dit 'n werknemer se bestuurder wat dalk nie eties te werk gaan nie en is die personeellid bang om sy/haar gedrag te rapporteer want die bestuurder beskik oor die mag om hulle lewe moeilik te maak of hom/haar moontlik af te dank.

Hoe beter die korporatiewe kommunikasie van Senwes is, hoe beter behoort die kwaliteit van die verhouding tussen Senwes en die personeel te wees. Deur meer kapasiteit in die Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie afdeling van Senwes te skep (soos voorgestel in paragraaf 7.3.1) behoort die personeel beter ingelig te wees van wat in die onderneming aangaan. Aandag kan aan al die kleiner detail gegee word wat weens die werkslading van die huidige personeel, agterwee gelaat word.

Effektiewer maniere van korporatiewe kommunikasie kan ook bydra tot 'n beter ingeligte werkersmag wat opsigself weer die vertroue, toewyding, wedersydse beheer en verhoudingsbevrediging van personeel in die verhouding met Senwes, bevorder. 'n Weeklikse SMS wat aan personeel uitgestuur word onder die Groep Hoof Uitvoerende Beampte, Francois Strydom, se naam is 'n moontlike opsie. Boodskapvoorstelle en die personeel se response kan deur Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie hanteer word. Dit kan 'n boodskap van wees wat personeel bemoedig, bedank, vordering op die strategie kommunikeer, die fokus vir die komende week aandui of bloot net 'n goeie aanhaling wees. Beter toeganklik en groter wedersydse beheer behoort van die uitvloeisels hiervan te wees en al die personeel kan in hierdie vorm van kommunikasie ingesluit word.

Deur die strategie van die korporatiewe handelsmerk beter aan die personeel te kommunikeer behoort die kwaliteit van die verhouding te verbeter. Personeel wat meer ingelig is, sal 'n groter mate van werkbevrediging ervaar, groter vertroue in die onderneming hê en ook voel dat die mag in die verhouding beter verdeel is. Dae kan gehou word waar topbestuur die strategie aan die personeel verduidelik. Sodoende sal personeel beter verstaan waarheen die onderneming oppad is, beter toeganklikheid in die verhouding hê omdat hulle in persoon met die topbestuurslede kan kommunikeer en ook behoort die versekering wat daar in die onderneming se vermoëns is, toe te neem. Indien personeel die strategie verstaan en weet wat beplan word en hoekom sekere doelwitte gestel is, sal hul meer toegewyd tot die verhouding wees en meer positief oor sekere take omdat hul verstaan hoekom hulle dit doen.

Die volgende gedeelte van die hoofstuk dui moontlike areas vir verdere studie aan.

7.4 Moontlikhede vir verdere studies

Die moontlikheid ontstaan om die studie verder uit te brei en al die Senwes personeel wat regoor die onderneming se bedieningsgebied by die 68 silo-komplekse, 24 meganisasietakke en 15 meganisasiowerkswinkels werk, in te sluit.

Ook skep hierdie navorsing die moontlikheid vir verdere studies waar die twee teoretiese konsepte, korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings, as alomvattende raamwerk in korporatiewe kommunikasie gevestig kan word.

Fokusgroepe kan ook met die laer-posvlak personeel gehou word omdat hulle nie by die steekproef ingesluit was nie omdat die vraelyste slegs elektronies uitgestuur is. Dit kan moontlik die resultate van die studie verder aanvul.

Die studie kan ook al die verskillende gesamentlike ondernemings van die Senwes Groep, insluit hoewel dit wye geografiese verspreidheid inhou. Dit sal 'n geheelbeeld vorm van die totale waardeketting waarin die Senwes Groep besigheid doen.

Die resultate van die studie kan ook moontlik aangevul word deur fokusgroepe met topbestuur te hou waar hulle opinies tot die bespreking by gevoeg word. Dit sal interessant wees om te hoor hoe sien hulle die personeel se antwoorde.

7.5 Beperkings van die studie

Die studie het slegs op Senwes Hoofkantoor gefokus en nie die personeel wat by die silo's en ander bedryfspunte werk, ingesluit nie. Ook is al die personeel by Senwes nie rekenaargeletterd nie en het die populasie paramenters nie dié persone ingesluit nie. Daar is slegs van 'n elektroniese vraelys gebruik gemaak om die personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings te toets. Sommige van die personeel sou miskien meer gemaklik gewees het met die invul van 'n vraelys in harde kopie.

Die vraelys is net in Engels en Afrikaans aan die personeel van Senwes Hoofkantoor beskikbaar gestel en nie in een of meer van die Afrika-tale nie. Hierdie uitbreiding kon moontlik diegene wat meer vertrou is in van die Afrika-tale akkommodeer.

Beide die kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing het uitdagings opgelewer. Tydens die kwalitatiewe navorsing waar onderhoude met die bestuurslede van Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie te Senwes Hoofkantoor gehou is, was dit vir die navorser moeilik om vrae te vrae (wat vir die doeleindes van die studie belangrik is) waarop die navorser reeds die antwoord weet. Bykomend is die navorser ook werkzaam in die Korporatiewe Bemarking en Kommunikasie afdeling en moes hy homself konstant herinner om objektief te bly en nie saam met die bestuurder (waarmee die onderhoud gevoer word) te praat oor probleme in hulle werksomgewing en

hoe dit moontlik kan verbeter word nie. Om so nougeset betrokke te wees by die onderneming wat nagevors word, kan as 'n moontlike beperking tot die navorser se objektiwiteit gesien word.

Tydens die kwantitatiewe navorsing was dit uitdagend om die personeel te verseker dat hulle response anoniem sal bly en dat die data nie aan Senwes verskaf sal word waar elkeen se identiteit aan sy/haar response gekoppel is nie. Hierdie bekommernis van die personeel kan 'n moontlike hul eerlikheid in die beantwoording van sommige vrae beïnvloed en uiteindelik as 'n potensiële beperking gesien word.

Dit was ook moeilik om personeel te laat verstaan dat die navorsing deur die navorser (as Magistergraad-student) gedoen word en nie as Senwes Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie nie. Hierdie uitdaging was groot omdat die navorser verantwoordelik is vir die digitale kommunikasie van Senwes en die respondente gewoon daaraan is om kommunikasie hetsy via die intranet of interne nuusbriewe van hom af te kry. Dit was vir respondente 'n logiese aanname om te maak dat die navorsing deur Senwes gedoen word en dit het beperkings op die aantal respondente geplaas.

In die hedendaagse era waar werk onsettend skaars is, is personeel ook versigtig om presies te antwoord hoe hulle voel omdat hulle bang is hulle menings beland by die verkeerde persone wat (volgens die personeel) kan veroorsaak dat hul, hulle werk verloor. Hierdie vrees wat by sommige personeel bestaan kon moontlik hulle response op sekere vrae ingeperk het.

'n Verdere beperking wat op die navorsing geplaas was, was die tydsduur wat dit neem om die vraelys in te vul. Nie al die personeel voel hulle het die gerieflikheid om 30 minute aan 'n vraelys te spandeer nie. Ook was die feit dat die gratis Fluidsurvey (die program wat gebruik is om die elektroniese vraelyste saam te stel en uit te stuur) nie die respondente toegelaat het om hulle antwoorde te stoor en op 'n latere stadium daarna terug te keer en die vraelys te voltooi nie, 'n beperking op die responskoers van die studie.

7.6 Slot

Hoofstuk 7 het in geheel die algemene navorsingsvraag van die studie: *“Wat is die personeel se persepsies oor die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en hulle werknemerverhoudings?”* beantwoord.

Die studie dra by tot die korporatiewe kommunikasiedomein deur insig te bied rakende die korrelasie tussen twee teoretiese konsepte wat in isolasie van mekaar bestaan. Hierdie verband tussen korporatiewe handelsmerke en werknemerverhoudings is statisties bewys en was nog nie voorheen in die konteks van 'n landbou-onderneming in Suid-Afrika, bestudeer nie.

- Aaker, D. 1996. *Building Strong Brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D.A. 2004. Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3):6-18. Spring.
- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4):8-23.
- Abratt, R. & Kleyn, N. 2012. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European journal of marketing*, 46(7/8):1048-1063.
- Akbar, S. & A.W. Stark 2003. Discussion of scale and the scale effect in market-based accounting research. *Journal of business finance and accounting*, 30:42-72.
- Albert, S. & Whetten, D.A. 1985. Organizational identity: research in organizational behaviour. *Business and society journal*, 41:263-295.
- Alwi, S.F. & Da Silva, R.V. 2007. Online and offline corporate brand images: do they differ? *Corporate reputation review*, 10:217-244.
- Ambler, T. 1992. *Need-to-know-marketing*. London: Century Business.
- Ambler, T. & C. Styles. 1996. Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing intelligence and planning*, 14(7):10-19.
- Anixter, J. 2003. Transparency or not? Brand inside: brand outside™ – the most obvious yet overloaded next source for the brand's authentic evolution. (In Ind, N. ed. *Beyond branding*. London: Kogan Page. p. 161-182).
- Anon. 2012. Jaarverslag. http://www.senwes.co.za/Files/main_corporate/annual_reports/2012/Senwes_Jaarverslag_2012.pdf Datum van gebruik: 5 Mei 2012.
- Apéria, T. & Back, R. 2004. *Brand relations management: bridging the gap between brand promise and brand delivery*. Liber: Copenhagen Business School Press.
- Argenti, P.A. 1998. *Corporate communication*. 5th ed. Boston: Irwin & McGraw-Hill.
- Argenti, P.A. 2009. *Corporate communication*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

- Argenti, P.A. & Druckenmiller, B. 2004. Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4):368-74.
- Argyrous, G. 2011. Statistics for research with a guide to SPSS. 3rd ed. London: SAGE.
- Babbie, E. 2010. The practice of social research. 12th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Babbie, E. & Mouton, J. 2009. The practice of social research. Cape Town: Oxford University Press.
- Bailie, C. 1991. The perception of black advancement by employee and employer. Pretoria: UNISA. (Dissertation – MCom).
- Balmer, J. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4):248–291.
- Balmer, J. 2008. Identity-based views of the corporation. *European journal of marketing*, 42(9/10):879–906.
- Balmer, J.M.T. 1995. Corporate branding and connoisseurship. *Journal of general management*, 21(1):24-46.
- Balmer, J.M.T. 1998. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 14:963.
- Balmer, J.M.T. 2001. The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of general management*, 27(1):1-17.
- Balmer, J.M.T. 2005. Corporate brand cultures and communities. (In Schroeder, J.E. & Salzer-Morling, M. eds. Brand Culture. London: Routledge. p. 34-49).
- Balmer, J.M.T. 2012. Strategic corporate brand alignment: perspectives from identity based views of corporate brands. *European journal of marketing*, 46(7/8):1064–1092.
<http://www.emeraldinsight.com.nwulib.nwu.ac.za/doi/pdfplus/10.1108/03090561211230205> Date of access: 26 Aug. 2013.
- Balmer, J.M.T. 2013. Corporate brand orientation: What is it? What of it? *Journal of brand management*, 20:723–741. <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v20/n9/full/bm201315a.html> Date of access: 1 Aug. 2013.

- Balmer, J.M.T. & Gray, E. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? *European journal of marketing*, 37(7-8):972-997.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. 2006. Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8):730-741.
- Balmer, J.M.T. & Soenen, G. 1999. The ACID test of corporate identity management. *Journal of marketing management*, 15(1/3):70-92.
- Balmer, J.M.T. & Thomson, I. 2009. The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. *Journal of general management*, 34(4):15–38.
- Barrett, R. 1998. *Liberating the corporate soul*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Batey, M. 2008. *Brand Meaning*. New York: Taylor & Francis Group.
- Baxter, L.A. & Babbie, E.R. 2004. *The basics of communication research*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Bendapudi, N. & Bendapudi, V. 2009. How to use language that employees get. *Harvard business review*, (87)9:24-25.
- Bendixen, M. & Abratt, R. 2007. Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of business ethics*, 76:69-82.
- Bennett, P.D. 1988. *Dictionary of marketing terms*. Chicago, IL: The American Marketing Association.
- Bi, C. 2014. Excellence theory in public relations: Social media and symmetrical communication model. http://nickybi.weebly.com/uploads/2/8/1/6/28164865/research_proposal_chang_bi.pdf Date of access: 7 Nov. 2014.
- Bick, G., Abratt, R. & Bergman, A. 2008. Perceptions of the corporate identity management process in South Africa. *South African journal of business management*, 39(3):11-20.
- Bick, G., Jacobson, M.C. & Abratt, R. 2003. The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19:835-855.

Bickerton, D. 2000. Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. *Corporate communications: an international journal*, 5(1):42-48.

Boie, C. 2012. Public relations and relationship management theory. Institutional perspectives. http://ekphrasis.accentpublisher.ro/files/articles_content/528/1%20RTSC%2015.pdf Date of access: 7 Sept. 2015.

Bowen, S.A., Rawlins, B. & Thomas, M.T. 2012. Mastering public relations. http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/5573?e=bowen_1.0-ch07_s01 Date of access: 4 Oct. 2015.

Boyd, G. & Sutherland, M. 2006. Obtaining employee commitment to living the brand of the organization. *South African journal of business management*, 37(1):9-20.

Brannen, J. 2005. Mixed methods research: a discussion paper. ESRC national centre for research methods review papers, NCRM/005.

Brønn, P.S. & Brønn, C. 2003. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of communication management*, 7(4):291-303.

Broom, G.M. 2009. Cutlip and Center's effective public relations. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Broom, G.M. Casey, S. & Ritchey, J. 1997. Toward a concept and theory of organization - public relationships. *Journal of public relations*, 9(2):83-98.

Broom, G.M. Casey, S. & Ritchey, J. 2000. Concept and theory of organization-public relationships. (In Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. eds. Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 3-22).

Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. 1999. Relationships between organizations and publics: development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public relations review*, 25:157-170.

Bruning, S.D. & Ledingham, J.A. 2000. Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: an exploration of interaction. *Public relations review*, 26(1):85-95.

<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19981.pdf> Date of access: 16 February 2012.

- Burke, W.W. 1994. Organization development: a process of learning and changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cai, Z. & Wheale, P. 2004. Creating sustainable corporate value: a case study of stakeholder relationship management in China. *Business and society review*, 109(4):507–547.
- Carey, J.W. 1989. Communication as culture: essays on media and society. Winchester: Unwin Hyman.
- Caywood, C. 1997. Handbook of strategic public relations and integrated communication. New York: McGraw Hill.
- Cerović, Z. & Tomašević, A. 2006. The impact of national culture on the corporate culture in global hotel companies. *Tourism and hospitality management*, 12(2):93-102.
- Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N. & Leelayouthayothin, L. 2007. Building corporate image through societal marketing programs. *Society and business review*, 2(3):230-253.
- Chew, C. 2009. Strategic planning in voluntary and charitable organizations. London: Routledge.
- Chiang, H.H., Chang, A. & Han, T.S. 2013. The multilevel relationship between corporate branding and customer-based brand equity: scale development and qualitative approaches. <http://ibac-conference.org/ISS%20&%20MLB%202013/Papers/MLB%202013/1145.pdf> Date of access: 3 Oct. 2015
- Chiaravalle, B. & Schenck, B.F. 2015. Branding for dummies. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Chun, R. & Davies, G. 2001. E-reputation: the role of mission and vision statement in positioning strategy. *Journal of brand management*, 8(4):315-33.
- Clark, L.A. & Watson, D. 1995. Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological assessment*, 7(3):309-319.
- Cloosterman, M. 2014. How to deliver your brand promise. <http://www.vim-group.com/en/how-to-deliver-your-brand-promise/> Date of access: 3 Oct. 2015
- Cohen, H. 2011. 30 Branding definitions. <http://heidicohen.com/30-branding-definitions/> Date of access: 19 Sept. 2014.
- Collins, J.C. 2001. Good to great. http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html Date of access: 12 Sept. 2014.

- Collins, J.C. & Porras, J.I. 1996. Built to last. Successful habits of visionary companies. London: HarperCollins.
- Cook, G.D. 2008. You can't pack a house into a cupboard: brands don't belong in the marketing department. <http://www.brandsandbranding.co.za/you-cant-pack-a-house-into-a-cupboard/> Date of access: 29 March 2012.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. 2001. An extended examination of the crisis situation: a fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of public relations research*, 13:321–340.
- Cornelissen, J. 2004. Corporate communications: theory and practice. https://books.google.co.za/books?id=hKI89B2fVDUC&pg=PA13&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false Date of access: 26 Sept. 2013.
- Cornelissen, J. 2008. Corporate communication: a guide to theory and practice. 2nd ed. London: SAGE.
- Cornelissen, J. 2010. Defining corporate communication. http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/39352_978_0_85702_243_1.pdf Date of access: 29 March 2012.
- Cornelissen, J. 2014. Corporate communications: a guide to theory and practice. 4th ed. Amsterdam: SAGE.
- Cresswell, J.W. 1994. Qualitative and quantitative methods. Newbury Park: SAGE.
- Curtis, B. & Curtis, C. 2011. Social research: a practical approach. London: SAGE.
- Cutlip, S.M., Centre, A.H. & Broom, G.M. 1985. Effective public relations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. 1994. Effective public relations. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. 2006. Effective public relations. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
- Da Motta Fihlo, M. A. 2012. The brand experience manual: addressing the gap between brand strategy and new service development. Paper presented at Leading Innovation Through Design: International Design Management Research Conference, Boston, 8-9 August, p. 667-678. <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?tag=brandslation>
- Daffey, A. 2000. The development and management of a corporate brand. Johannesburg: WITS. (Dissertation: MBA).

- Dall'Olmo Riley, F. & De Chernatony, L. 2000. The service brand as relationships builder. *British journal of management*, 11(2):137-150.
- Dalton, J. 2005. Reputation management.
http://wikiciv.org.rs/images/5/51/Dalton_J._Upravljanje_reputacijom_prezentacija.pdf Date of access: 7 Nov. 2014.
- Damon, C. & Holloway, I. 2002. Qualitative research methods in public relations and marketing communications. London: Routledge.
- David, M. & Sutton, C.D. 2011. Social research: an introduction. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Davies, G. & Chun, R. 2002. The use of metaphor in the exploration of the brand concept. *Journal of marketing management*, 18:145.
- Davies, G., Chun, R. & Kamins, M.A. 2010. Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic management journal*, 31(5):530-546.
- Davis, J.A. 2010. Competitive success: how branding adds value. West Sussex, UK: John Wiley.
- De Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brandidentity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15:157-79.
- De Chernatony, L. 2001. Succeeding with brands on the Internet. *Journal of brand management*, 8(3):186-195.
- De Chernatony, L. 2002. Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate reputation review*, 5:(2/3):114-32.
- De Chernatony, L. 2010. From brand vision to brand evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallence, E. 2011. Creating powerful brands. 4th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. & Riley, F.D. 1997. The chasm between managers' and consumers' views of brand: the experts' perspective. *Journal of strategic marketing*, 5:89-104.

De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European journal of marketing*, 37(7/8):1095–1118.

De Wet, M.S. 2005. Branding of professional women in corporate South Africa.

<http://digitalknowledge.cput.ac.za/jspui/bitstream/11189/952/1/Branding%20of%20professional%20women%20in%20corporate%20South%20Africa.pdf> Date of access: 19 July 2014.

DeVito, J.A. 1986. A definition and model for communication.

http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/slater01.pdf Date of access: 10 June 2012.

Donaldson T., & Preston L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1):65-91.

Dozier, M.D, Grunig, L.A, & Grunig, J.E. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Du Plessis, F. 2013. Hinterland - waar alle paaie bymekaar kom. <http://www.senwes.co.za/af-ZA/Artikels/View/hinterland---waar-alle-paaie-bymekaar-kom> Datum van gebruik: 26 Aug. 2013.

Du Plessis, F. 2014. Maatskappyprofiel. <http://www.hinterland.co.za/korporatief/profiel> Datum van gebruik: 22 Jun. 2014.

Du Plooy, G.M. 2002. Communication research. techniques, methods and applications. Lansdowne: Juta.

Du Plooy, G.M. 2006. Communication research: techniques, methods and applications. Cape Town: Juta.

Du Plooy, G.M. 2009. Communication research: techniques, methods and applications. 2nd ed. Cape Town, Wetton: Juta.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39:239-63.

Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding: an empirical study. *Corporate communications: an international journal*, 7(2):100-109.

Elliot, R. & Perrcy, L. 2007. Reputation management: engagement, strategies and practice. Harlow, Essex: Prentice Hall.

Ellis, S.M. & Steyn, H.S. 2003. Practical significance (effect size) versus or in combination with statistical significance (p-values). *Management dynamics*, 12(4):51-53.

Ellwood, I. 2002. The essential brand book: over 100 techniques to increase brand value.

https://ramakertamukti.files.wordpress.com/2008/08/the_essential_brand_book____1.pdf Date of access: 7 Apr. 2014.

Ettenson, R. & Knowles, J. 2008. Don't confuse reputation with brand. *Sloan management review*, 49(20):19-21.

Farhana, M. 2012. Brand elements lead to brand equity: differentiate or die. *Information management and business review*, 4(4):223-233.

Ferguson, M.A. 1984. Building theory in public relations: Inter-organizational relationships as a public relations paradigm. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL, date?.

Fiedler, L. & Kirchgeorg, M. 2007. The role concept in corporate branding and stakeholder management reconsidered: are stakeholder groups really different? *Corporate reputation review*, 10(3):177-188.

Field, A. 2009. Discovering statistics using SPSS. 3rd ed. London: SAGE.

Field, A. 2013. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 4th ed. Los Angeles, CA: SAGE.

Fielder, L. & Kirchgeorg, M. 2007. The role concept in corporate branding and stakeholder management reconsidered: are stakeholder groups really different? *Corporate reputation review*, 10(3).

Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. 1997. The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(1/2):5-13.

Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. 2004. Fame and fortune: How successful companies build winning reputations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Fraser, T. 2009. Aligning brand strategy to corporate strategy for sustainable growth. Presentation at Brand Conference organized by Knowledge Resources. Rosebank, Johannesburg. (Notes and Powerpoint presentation in author's possession).

Frazer, G. 2003. Corporate branding: an investigation into how loyal Pietermaritzburg and surrounding areas' shoppers are to their preferred grocery stores. Pietermaritzburg: University of Natal (Dissertation: MBA).

- Freeman, R.E. 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. 1994. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business ethics quarterly*, 4(4):409-421.
- Freeman, R.E. 1999. Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2):223-236.
- Freeman, R.E. 2010. Strategic management: a stakeholder approach. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. & Wicks, A.C. 2007. Managing for stakeholders: survival, reputation, and success. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & De Colle, S. 2010. Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. & McVea, J. 2000. A stakeholder approach to strategic management. <http://faculty.wwwu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf> Date of access: 2 Aug. 2013.
- Freeman, R.E. & Philips, R.A. 2002. Stakeholder theory: a libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12:331-349.
- Freeman, R.E. & Reed D.L. 1983. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3):88-106.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder theory and “the corporate objective” revisited. *Organization science*, 15(3):364-369.
- Gay, L.R. & Airasian, P. 2003. Educational research: competencies for analysis and applications. 7th ed. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Gelo, O., Braakmann, D. & Benetka, G. 2008. Quantitative and qualitative research: beyond the debate. *Integrative behaviour and psychological science*, 42(6):266-290.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of management review*, 25(1):63-82.
- Godin, S. 2009. Define: Brand. http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/12/define-brand.html Date of access: 13 Feb. 2014.

- Goffee, R. & Jones, G. 2000. Why should anyone be led by you? *Harvard business review*, September/October:62-143.
- Goodman, R. 2003. Excellence – an urgent need for public relations counselors. *Academic Journal*, 11(4):31.
- Goodstein, L.D. & Burke, W.W. 1991. Creating successful organization change. New York: American Management Association International.
- Gotsi, M. & Andriopoulos, C. 2007. Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate communications*, 12(4):341-355.
- Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning* 31(5):695-702.
- Greeff, W.J. 2010. Efficient communication of safety information: the use of internal communication by the Gautrain-project. http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/6259/Greeff_WJ.pdf?sequence=1 2010
Date of access: 18 May 2014.
- Gregory, A. 2007. Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. *Journal of marketing management*, 23(1):59-73.
- Grimsley, S. 2013. What Is a stakeholder in business? - Definition & examples. Chapter 8/Lesson 10. <http://study.com/academy/lesson/what-is-a-stakeholder-in-business-definition-examples-quiz.html> Date of access: 4 Oct. 2015.
- Grobler, J. 2013. Maatskappyprofiel. <http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/> Datum van gebruik: 26 Aug. 2013.
- Grobler, J. 2015. Maatskappyprofiel. <http://www.senwes.co.za/af-ZA/Korporatief/> Datum van gebruik: 4 Aug. 2015.
- Grunig, J. & Hunt, T. 1984. Managing public relations . New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J.E., *ed.* 1992. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grunig, J.E. 1993. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public relations review*, 19(2):121-139.

- Grunig, J.E. 2001. Two-way symmetrical public relations: past, present, and future. (In Heath, R.L. Handbook of public relations. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 11-30).
- Grunig, J.E. 2000. Collaboration, collectivism, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of public relations research*, 12(1):1-48.
- GRUNIG, J.E. 2002. Qualitative methods for assessing relationships between organisations and publics. Maryland: Department of Communication, University of Maryland.
- Grunig, J.E. 2008. Excellence theory in public relations. (In Donsbach, W. ed. The international encyclopedia of communication, Vol. 4. Oxford, UK/Malden, MA: Wiley-Blackwell. p. 1620-1622).
- Grunig, J.E. 2009. Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2)1-19.
<http://shonaliburke.com/wp-content/uploads/2010/10/GRUNIG.pdf> Date of access: 19 May 2015.
- Grunig, J.E. 2011. Public relations and strategic management: institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European journal of communication*, 1(6):11-31.
http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-69a525a7-ea71-4b47-981d-31fa059ad02a/c/CEJC_Vol4_No1_Grunig.pdf Date of access: 4 Sept. 2014.
- Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 2000. Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and research from the IABC excellence project. *Journalism studies*, 1:303-321.
- Grunig, J.E. & Huang, Y.H. 2000. From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. (In Ledingham, J.A. & Bruning, S.D., eds. Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. p. 23-54).
- Grunig, J.E. & Hung, C.J. 2002. The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioural study. Paper presented to the Public Relations Society of America Educator's Academy, Miami, FL, 8-10 March.
- Grunig, J.E. & Repper, F.C. 1992. Strategic management, publics, and issues. (In Grunig, J.E. ed. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. p. 117- 157).
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. 2002. Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, L., Grunig, J.E. & Ehling, W.P. 1992. What is an effective organization? (*In* Grunig, J.E. *ed.* Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. p. 65-89).
- Gunter, B. & Bruhn, K. 2002. A handbook of media and communication research: qualitative and quantitative methodologies. London: Routledge.
- Gylling, C. & Lindberg-Repo, K. 2006. Investigating the links between a corporate brand and a customer brand. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357378147.323320854315.pdf> Date of access: 11 June 2014.
- Hallahan, K. 2000. Inactive publics: the forgotten publics in public relations. *Public relations review*, 26(4):499-515.
- Hallahan, K. 2004. Online public relations. (*In* Bidgoli, H. *ed.* The internet encyclopedia. Vol. 2.. Hoboken, NJ: John Wiley p. 769–783)
- Halliburton, C. & Bach, S. 2012. An integrative framework of corporate brand equity. *EuroMed journal of business*, 7(3):243-255.
- Hankinson, P. 2000. Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 5(3):207-219.
- Hansen, J.D. & Bunn, M.D. 2009. Stakeholder relationship management in multi-sector innovations. *Journal of relationship marketing*, 8(3):196–217.
- Harris, F. & De Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4):441-456.
- Harrison, J.S. & Wicks, A.C. 2013. Stakeholder theory, value, and firm performance. <http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf> Date of access: 8 Oct. 2015.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 1997. Relations between organisational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(5/6):356-365.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79(2):128–134.

Hatch, M.J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7/8):1041-1064.

Hatch, M.J. & Schultz, M. 2008. Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding? <http://www.books.mec.biz/tmp/books/M16PCW8RX28ZMC5MS8UZ.pdf> Date of access: 13 July 2014.

Healey, M. 2010. What is branding? Mies, Switzerland: RotoVision.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. 2007. Strategic management: competitiveness and globalization. <https://kafebisnis2010.files.wordpress.com/2011/11/strategic-manag-concept-n-case-hitt-et-al.pdf> Date of access: 8 July 2014.

Hlatshwayo, H.M. 1997. Conflict management in employer-employee relations in education in KwaZulu-Natal. Empangeni: University of Zululand. (Dissertation – MEd.)

Holmström, S. & Kjaerbeck, S. 2007. The reflective paradigm in theory and practice: an inter-disciplinary approach. Paper presented at the conference Legitimacy in a Changing World, Sept. 27-30. 2007, Roskilde University/Lund University.

https://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Frudar.ruc.dk%2Fbitstream%2F1800%2F3041%2F1%2FThe_reflective_paradigm__konferenceartikel.doc&ei=RslbUtfnPLC10QXl1G4Bw&usg=AFQjCNF_V-NtPpezIDNcsbBQQGrcaudKg&sig2=26x9Y59ZW_ZEUvedVq_P2g&bvm=bv.53899372,d.Yms Date of access: 9 Oct. 2013.

Holtzhausen, L. 2008a. Employee perceptions of symbolic corporate identity elements and employer-employee relationships at Lonmin Platinum. <http://hdl.handle.net/10394/769> Date of access: 19 Sept. 2015.

Holtzhausen, L. 2008b. Employee perceptions of symbolic corporate identity elements and employer-employee relationships at Lonmin Platinum. Potchefstroom: NWU. (Thesis - PhD).

Holtzhausen, L. & Fourie, L.M. 2011. Employees' perceptions of institutional values and employer-employee relationships at the North-West University. *Journal of public affairs*, 11(4):243-254, Nov.

- Hon, L. & Grunig, J.E. 1999. Guidelines for measuring relationships in public relations. Paper presented to the Institute for Public Relations Commission on PR Measurement and Evaluation. Gainesville, Florida.
http://www.instituteforpr.com/measeval/rel_p1.htm Date of access: 10 June 2012.
- Hosmer, L.T. 1994. Strategic planning as if ethics mattered. Supplement: Chaos theory and strategy. *Theory, application, and managerial implications*, 15(Supplement S2):17–34, Summer.
- Hsia, J. 1988. Asian Americans in higher education and at work. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
http://apps.ufs.ac.za/journals/dl/system/docs/21/170/1403/11_VanDykAndFourie.pdf Date of access: 9 Jan. 2015.
- Huang, Y.H. 1997. Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies. College Park: University of Maryland. (Unpublished Thesis – PhD).
- Huang, Y.H. 2001. Values of public relations: effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of public relations research*, 13(4):265- 302.
- Hulberg, J. 2006. Integrating corporate branding and sociological paradigms: a literature study. *Brand management*, 14(1/2):60-73.
- Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell, O.C. & Ferrell, L. 2011. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Stakeholder-marketing-a-definition.pdf> Date of access: 4 Oct. 2015.
- Hung, C.F. 1997. Towards a normative theory of relationship management. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001_Hung.pdf Date of access: 26 March 2014.
- Hung, C.F. 2005. Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of public relations research*, 17(4):393-426.
- Hung, C.F. 2007. Towards the theory of relationship management in public relations: how to cultivate quality relationships? (*In* Toth, E., *ed.* The future of excellence in public relations and communication management challenges for the next generation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 443-476).
- Hung, C.J.F. 2003. Culture, relationship cultivation strategies and relationship qualities: a qualitative on multinational companies' relationship management in China. Paper presented at the Public Relations Division of the 53rd Annual Conference of the International Communication Association, San Diego, CA.

- Hutton, J.G. 1999. The definition, dimensions and domain of publicrelations. *Public relations review*, 25(2):199-214.
- Ind, N. 1998a. An integrated approach to corporate branding. *Journal of brand management*, 5(5):323-329.
- Jahansoozi, J. 2006. Relationships, transparency, and evaluation: the implications for public relations. (In L'Etang & Piezcka, eds., *Public relations. Critical debates and contemporary practice*. Mahwah, NJ: Lawrence, Elrbaum. p. 87).
- Jo, S, Hon, L.C. & Brunner, B.R. 2004. Organisation-public relationships: measurement validation in a university setting. *Journal of communication management*, 9(1):14-27.
- Jo, S. & Shim, S.W. 2005. Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationships. *Public relations review*, 31:277–280.
- Johnson, D.W. 1997. *Reaching out: interpersonal effectiveness and self-actualization*. 6th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Jordaan, K. 1995. Die totstandkoming van die werkgewer-/werknemerverhouding vir inkomstebelastingdoeleindes = The establishment of the employer/employee relationship for income tax purposes. Johannesburg: Rand Afrikaans University. (Dissertation – MCom).
- Kapferer, J.N. 1992. *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.N. 2001. [Re] inventing the brand, can top brands survive the new market realities? USA: Kogan Page.
- Kay, M.J. 2006. Strong brands and corporate brands. *European journal of marketing*, 40(7/8):742-760.
- Kedidi, S. & Torfve, C. 2005. Communicating corporate identity in international hospitality organizations. <https://pure.ltu.se/portal/files/30951280/LTU-SHU-EX-05002-SE.pdf> Date of access: 19 May 2015.
- Kelleher, T. 2006. *Public relations online: lasting concepts for changing media*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Keller, K.L. 2003. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall..

- Keller, K.L. 2008. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K.L. & Lehmann, D.R. 2006. Brands and branding: research findings and future priorities. <http://bear.warrington.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/BRANDS%20AND%20BRANDING.pdf> Date of access: 8 March 2014
- Keller, K.L. & Richey, K. 2006. The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Brand management*, 14(1/2):74–81.
- Keyton, J. 2011. Communication and organizational culture: a key to understanding work experience. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khan, B.M. 2010. Brand personality and consumer congruity: implications for advertising strategy. *The IUP journal of business management*, 7(1/2):7-24
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. 2003. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive marketing*, 17(2):27-28.
- King, S. 1991. Brand building in the 1990s. *Journal of marketing management*, 7(1):3-13.
- Kitchen, P.J. & De Pelsmacker, P. 2004. Integrated marketing communications: a primer. London: Routledge.
- Klopper, H.B. 2008. Managing product and corporate brands: a marketing perspective. Johannesburg: UJ. (Thesis - DCom).
- Knox, S.D. & Bickerton, D. 2003. The six conventions of corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7-8):998-1016.
- Kochan, T. & Rubinstein, S. 2000. Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership. *Organizational science*, 11(4):367-386.
- Koehn, N.F. 2001. Brand-new: how entrepreneurs earned consumers' trust from wedgewood to dell. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kohli, C. & Thakor, M. 1997. Branding consumer goods: insights from theory and practice. *Journal of consumer marketing*, 14(3):206-219.

- Kotler, P. 2000. Marketing Management: Millennium Edition. International Edition: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2003. Marketing management. 11th European ed. International Edition: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing management. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2007. Being known or being one of many: the need for brand management for business-tobusiness (B2B) companies. *Journal of business & industrial marketing*, 22(6):57-362.
<http://dx.doi.org/10.1108/08858620710780118> Date of access: 27 Aug. 2015.
- Kruger, C.F. 2013. Senwes geïntegreerde verslag.
http://www.senwes.co.za/Files/main_corporate/annual_reports/2013/Senwes-geintegreerde-verslag-2013.pdf
 Datum van gebruik: 14 Feb. 2014.
- Kruger, C.F. 2014. Senwes geïntegreerde verslag. <http://www.senwes.co.za/Korporatief/verslae> Datum van Gebruik: 18 Jul. 2015.
- Kruger, C.F. 2015. Senwes geïntegreerde verslag.
http://www.senwes.co.za/Files/main_corporate/annual_Reports/2015/Integrated_Report/Geintegreerde_verslag_2015.pdf Datum van gebruik: 11 Sept. 2015.
- Le Roux, K. 2011. The relationship between corporate communication efforts, client communication satisfaction and client relationship satisfaction, and client economic contribution within a financial services organisation. http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/4856/leRoux_K.pdf?sequence=2 Date of access: 17 February 2016
- Ledingham, J.A. 2003. Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, 15(2):181–198.
- Ledingham, J.A. 2006. Relationship management: a general theory of public relations. (In Botan, C.H. & Hazleton, V., eds. Public relations theory II. p. 465- 483). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. 1998. Relationship management and public relations: dimensions of an organization–public relationship. *Public relations review*, 24:55–65.
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. 2000. Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. 2010. Practical research planning and design. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill.

Leitch, S. & Davenport, S. 2007. Strategic ambiguity as a discourse practice: the role of keywords in the discourse on 'sustainable' biotechnology. *Discourse studies*, 9: 43-61.

Leitch, S., Richardson, N. 2003. Corporate branding in the new economy. *European journal of marketing*, 37:1065-1079.

Len-Rios, M.E. 2001. Playing by the rules: relationships with online users. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

Liana, A. 2011. Stakeholders and publics: Grunig's Situational Theory
<http://allgonepr.blogspot.co.za/2011/02/stakeholders-and-publics-grunigs.html> Date of access: 4 Oct. 2015.

Lunenburg, F.C. 2010. Communication: the process, barriers, and improving effectiveness.
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf> Date of access: 9 Oct. 2014.

Luoma-aho, V. & Paloviita, A. 2010. Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate communication: an international journal*, 15(1):49-67.

Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. 2011. Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study
<http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre362/re36216.pdf?documentId=0901e72b816fbabe> Date of access: 17 Jul 2014

Malhotra, N.K. 2007. Marketing research: an applied orientation. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N.K. 1999. Marketing research: an applied orientation. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Malik, A. & Sudhakar, B.D. 2014. Brand positioning through celebrity endorsement - a review contribution to brand literature. *International review of management and marketing*, 4(4):259-275.
<http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/946/pdf> Date of access: 2 Dec. 2015.

Massey, B.L. & Levy, M. R. 1999. Interactivity, online journalism, and English-language web newspapers in Asia. *Journalism and mass communication quarterly*, 76(1):138-208.

- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20:709-734.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1):24-59.
- McDonald, M.H.B., De Chernatony, L. & Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands: moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European journal of marketing*, 35(3):335-352.
- Meintjes, C. & Steyn, B. 2006. A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communication*, 32(1):152-188.
- Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000B8436/FOV1-000B911C/Seven_dimensions.pdf Date of access: 2 Dec. 2015.
- Melewar, T.C. & Saunders, J. 1998. Global corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits. *International marketing review*, 15(4):291-308.
- Meyer, M. & Botha, E. 2000. Organisation development and transformation in South-Africa. Durban: Butterworths.
- Miller, D. 2014. Brand-building and the elements of success: discoveries using historical analyses. *Qualitative market research: An international journal*, 17(2): 92-111.
<http://resolver.ebscohost.com.nwulib.nwu.ac.za/openurl?sid=EBSCO%3apsyh&genre=article&issn=13522752&SBN=&volume=17&issue=2&date=20140101&spage=92&pages=92-111&title=Qualitative+Market+Research%3a+An+International+Journal&atitle=Brand-building+and+the+elements+of+success%3a+Discoveries+using+historical+analyses.&aulast=Miller%2c+Dale&id=DOI%3a10.1108%2fQMR-12-2013-0089&site=ftf-live> Date of access: 3 Dec. 2015.
- Miller, D. & Merrilees, B. 2013. Rebuilding community corporate brands: a total stakeholder involvement approach. *Journal of business research*, 66:172-179.
- Mishra, A.K. 1996. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. (In Kramer, R.M. & Tyler, T.R., eds. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 261-287).

- Mitchell, A. 2002. Selling the brand inside. *Harvard business review*, (1):99-105.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22:853–886.
- Mlatywayo, C.K. 2012. Employer and employee perception on the implementation and effectiveness of health and safety regulations. University of Fort Hare. (Dissertation – MCom).
- Molloy, M. 2013. B2BNow: study shows B2B brands the value of connecting with consumers.
<http://www.siegelgale.com/b2bnow-study-shows-b2b-brands-the-value-of-connecting-with-consumers/> Date of access: 18 Aug. 2014.
- Morsing, M. 2002. Corporate branding basics: organizational identity and research in organizational behaviour. *The Danish Design Centre journal*, 3(7):263-295.
- Morsing, M. & Kristensen, J. 2001. The question of coherency in corporate branding overtime and across stakeholders. *Journal of communication management*, 6(1):24-40.
- Mukherjee, A. & J.M.T. Balmer, eds. 2007. Corporate branding. *International studies of management and organization*, 37(4).
- Muzellec, L. & Lambkin, M. 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European journal of marketing*, 40(7/8):803-824.
- Neumeier, M. 2003. The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design. Indianapolis, IN: New Riders.
- Ni, L. 2007. Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships: themes and variations. *Journal of communication management*, 11(1):53-70.
- Okazaki, S. 2006. Excitement or sophistication? A preliminary exploration of online brand personality
<http://www.emeraldinsight.com.nwulib.nwu.ac.za/doi/pdfplus/10.1108/02651330610670451> Date of access: 24 June 2014.
- Omilion-Hodges, L.M. & Baker, C.R. 2014. Everyday talk and convincing conversations: utilizing strategic internal communication. *Business horizons*, 57: 435-445.

- Ormeno, M. 2007. Managing corporate brands: a new approach to corporate communication. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Owren, K. 2015. Brand experience a study on how to design for targeted service brand experiences. Department of Product Design Norwegian University of Science and Technology.
<https://www.ntnu.no/documents/10401/1264433962/KatrineArtikkel.pdf/963893af-2047-4e52-9f5b-028ef4799cb7> Date of access: 24 June 2015.
- Paine, L.S. 2003. Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. New York: McGraw-Hill.
- Parnell, J.A. 2014. Strategic management: theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, A., Ballantyne, D. & Christopher, M. 2005. A stakeholder approach to relationship marketing strategy: the development and use of the "six markets" model. *European journal of marketing*, 39(7/8).
- Podnar, K. 1999. Conception of corporate identity. International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper Series 99/9, University of Strathclyde.
- Poplawska, J., Labib, A., Reed, D.M. & Ishizaka, A. 2015. Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study.
<http://www.sciencedirect.com/nwulib.nwu.ac.za/science/article/pii/S0959652614011676> Date of access: 4 Oct. 2015.
- Post, J.E. & Griffin, J.J. 1997. The state of corporate public affairs final report. Washington, DC: Foundation for Public Affairs.
- Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S. 2002. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California management review*, 45(1):6–28.
- Pringle, H. & Thomson, M. 2001. Brand spirit. Chicester: Wiley.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Rudd, J. 2013. Aligning employee service recovery performance with brand values: the role of brand-specific leadership. *Journal of marketing management*, 29(9-10):981-1006.
- Puth, G. 2002. The communicating leader: the key to strategic alignment. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik.
- Randall G. 1997. Branding - a practical guide to planning organising and strategy. London: Kogan Page.

- Rawlins, B. 2006. Prioritising stakeholders for public relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. 1985. Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49:95-112.
- Rhee, Y. 2004. The employee-public-organization chain in relationship management: a case study of a government organization. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_Rhee.pdf Date of access: 9 May 2014.
- Rossiter, J.R. & Percy, L. 1996. Advertising communication and promotion management. New York: McGraw-Hill.
- Rowley, T.J. 1997. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of management review*, 22(4):887-910.
- Rusconi, G. 2007. Stakeholder e documenti di accountability diretta delle imprese. (In Freeman, R.E., Rusconi G. & Dorigatti, M. Milano: Teoria degli Stakeholder, Franco Angeli).
- Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A. & Singh, D. 2011. Ethical Positioning Index (EPI): an innovative tool for differential brand positioning. *Corporate communications*, 16(2):124-138. <http://www.dsacademia.com/wp-content/uploads/2015/10/EBPI.pdf> Date of access: 2 June 2015.
- Salzer-Mörling, M. & Strannegård, L. 2004. Silence of the brands. *European journal of marketing*, 38(1):224–238. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560410511203> Date of access: 30 July 2014.
- Saxton, K. 1998. Where do reputations come from? *Corporate reputation review*, 1(4):393-399.
- Schmidt, K. & Ludlow, C. 2002. Inclusive branding: the why and how of a holistic approach to brands. Basingstoke, Palgrave: Macmillan.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. 1993. The new marketing paradigm: integrated marketing communications. Lincolnwood: NTC Publishing.
- Schultz, M., Antorini, Y.M. & Csaba, F.F. 2005. Corporate branding: purpose/people/process. Copenhagen: Business School Press/ Gylling: Narayana Press.
- Sciarelli M. & Tani M. 2013. Network approach and stakeholder management. *Business systems review*, 2(2):175-190.

- Searls, D. 2004. The independence revolution: how self-forming markets are changing business, technology, and everything else.
https://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCMQFjABahUKEwiv57ecgNvIAhXILhoKHe45Bvc&url=http%3A%2F%2Fmirrors.ibiblio.org%2Fspeakers%2Fsearls%2Fdoc_searls_9.07.04.ppt&usg=AFQjCNENZJS2A6fC7cpmSmaLzkWllo9NeA&sig2=uSdh0OK7KN76TUGTujtfjA&cad=rjt Date of access: 19 Oct. 2014.
- Shahri, M.H. 2011. The effectiveness of corporate branding strategy in multi-business companies. *Australian journal of business and management research*, 1(6):51-59.
- Shultz, M. 2005. A cross-disciplinary perspective on corporate branding. Denmark: Narayana Press.
- Singh, D. 2013. 6 Markets model in relationship marketing. <http://topbullets.com/2013/09/11/six-markets-model-relationship-marketing-crm/> Date of access: 22 Oct. 2015.
- Sirgy, M.J. 2002. Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of business ethics*, 35(3):143-162.
- Siso, L., Bick, G. & Abratt, R. 2009. Corporate branding in South Africa. *Management dynamics*, 18(1):27-40.
- Siso, L.Z. 2009. Corporate brand management in South Africa. Johannesburg: WITS. (Dissertation: MBA).
- Smudde, P.M. & Courtright, J.L. 2011. A holistic approach to stakeholder management: a rhetorical foundation. Normal, IL, USA: School of Communication, Illinois State University,
<http://dx.doi.org.nwulib.nwu.ac.za/10.1016/j.pubrev.2011.01.008> Date of access: 25 June 2013.
- Souiden, N., Kassim, N.M. & Hong, H.J. 2006. The effects of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: a cross-cultural analysis. *European journal of marketing*, 40(7/8):825-845.
- Stacks, D.W. 2002. Primer of public relations research. New York: Guilford Press.
- Stafford, L. & Canary, D.J. 1991. Maintenance strategies and romantic relationship type, gender, and relational characteristics. *Journal of social and personal relationships*, 8:217-242.
- Steinberg, W.J. 2011. Statistics alive. 2nd ed. Los Angeles, CA: SAGE.

- Steyn, B. & Bütschi, G. 2003. Reflective public relations: a commentary on conceptual and empirical similarities and differences between South African and European research. Paper delivered at BledCom 2003, Lake Bled, Slovenia, 4-6 July.
- Strydom, F. 2013. Verslag van die Besturende Direkteur – This is Senwes.
http://www.senwes.co.za/Files/main_corporate/annual_reports/2013/Strategiese-benadering-tot-waardeskapping-2013.pdf Datum van gebruik: 25 Aug. 2013.
- Stuart, H. 2002. Employee identification with the corporate identity. *International studies of management & organization*, 32(3):28–44.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. , eds. 2005. Research in organizations: foundations and methods of inquiry. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Temporal, P. 2002. Advanced brand management: from vision to valuation. Singapore: John Wiley.
- Thornberry, N. 1997 A view about vision. *European management journal*, 15(1):28-34.
- Tilley, C. 1999. Built-in branding: how to engineer a leadership brand. *Journal of marketing management*, 15:181-91.
- Tompson, J.C. 2009. A year in review, an eye to the future. *Strategic finance*, September:60-61.
- Tustin, D.H. & De Jongh, D. 2008. Ethical consumerism as a key consideration for future brand strategy development in South Africa.
http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/ethical_sabvi12_3chap2.pdf Date of access: 8 Nov. 2014.
- Tustin, D.H., Ligthelm, A.A., Martins, J.H. & Van Wyk, H. de J. 2005. Marketing research in practice. Pretoria: UNISA.
- Urdan, T.C. 2010. Statistics in plain English. 3rd ed. New York: Routledge Taylor & Francis.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European journal of marketing*, 37(7/8):1017-1040.
- Van den Bosch, A.L.M., De Jong, M.D.T. & Elving, W.J.L. 2005. How corporate visual identity supports reputation. *Corporate communications*, 10(2):108-116.

- Van Dick, R. 2001. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International journal of management reviews*, 3(4):265-283.
- Van Dyk, L. & Fourie, L. 2012. Exploring the communication relationship between corporate donors and social development NPO recipients. *Communitas*, 17:199-221
- Van Lelyveld, M. 1999. Evaluation of employer and employee perceptions and expectations on occupational health programmes in a medium sized domestic airline company. Durban: Milpark Business School. (MBA).
- Van Riel, C.B.M. 1995. Principles of corporate communication. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. 1997. `Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6):340-55.
- Van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J. 2007. Essentials of corporate communication. Abingdon: Routledge.
- Vasquez, G.M. 1993. A homo narrans paradigm for public relations: combining Bormann's Symbolic Convergence Theory and Grunig's Situational Theory of Publics. *Journal of public relations research*, 5(3):201–216.
- Velentzas, J. & Broni, G. 2014. Communication cycle: definition, process, models and examples. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2014/Istanbul/FINANCE/FINANCE-17.pdf> Date of access: 18 July 2015.
- Vercic, D., Grunig, L.A. & Grunig, J.E. 1996. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. (In Culbertson, H.M. & Chen, N. eds. International public relations: a comparative analysis. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates).
- Walker, K.A. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12(4):357-387.
- Wallace, H. & Roberson, C. 2009. Written and Interpersonal Communication: methods for law enforcement. http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/6904/7070210/CRJ302_Ch01.pdf Date of access: 10 June 2012.
- Waters, R., Friedman, C., Mills, B. & Zeng, L. 2011. Applying relationship management theory to religious organizations: an assessment of relationship cultivation. *Online journal of communication and religion*, 34(1):88-

104.

https://www.researchgate.net/profile/Richard_Waters/publication/259801718_Applying_Relationship_Management_Theory_to_Religious_Organizations_An_Assessment_of_Relationship_Cultivation_Online/links/0a85e52ded561501be000000.pdf?origin=publication_detail Date of access: 22 Jan. 2015.

Waters, R.D. & Bortree, D.S. 2011. Exploring the impact of new media on out-of-class communication in public relations education. *Teaching public relations*, 80:132. Spring.

Waters, R.D., Bortree, D.S. & Tindall, N.T.J. 2013. Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee relations*, 35(6):613-629.

Waters, R.W. & Lord, M. 2009. Examining how advocacy groups build relationships on the Internet. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(3):231–241.

Wiberg, M. & Ljungberg, F. 2001. Exploring the vision of “anytime, anywhere” in the context of mobile work. (In Malhotra, Y., ed. *Knowledge management and virtual organizations*, Hershey, PA: Idea Group. p. 157-169).

Wiggill, M.N., Naude, A.M.E. & Fourie, L.M. 2009. Strategic communication management by NPOs in the adult-literacy sector in South Africa. *Communicare*, 28(1):50–67, July.

Williams, F. & Monge, P.R. 2001. Reasoning with statistics: how to read quantitative research. 5th ed. New York: Harcourt.

Wood, L. 2000. Brands and brand equity: definition and management. Sheffield: Sheffield Hallam University.

Yazdanifard, R., Danbala, H., Yusoff, W.F.W. & Dehi, N.N. 2011. The influence of employee attitudes and company brand on customers loyalty in global market. Paper presented at the International Conference on Computer Communication and Management, *Proc. of CSIT*, 5.

Zerfass, A. 2009. Institutionalizing strategic communication: theoretical analysis and empirical evidence. *International journal of strategic communication*, 3:69-71.

Zerfass, A., Bentele, G., Schwalbach, J. & Sherzada, M. 2014. Corporate communications from the top and from the center: comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. *International journal of strategic communication*, 8(1):1–18.

Zyman, S. 2002. The end of advertising as we know it. Hoboken, NJ: Wiley.

Bylaag A: Onderhoudskedule vir die semi-gestruktureerde onderhoude

Demografiese Aspekte
1. Hoe lank werk jy al by Senwes?
2. Wat is jou postitel?
3. Wat presies is jou verantwoordelikhede?
4. Op watter posvlak is jy?
Korporatiewe Handelsmerk
5. Hoe sal jy die kommunikasie wat namens die handelsmerk uitgaan beskryf?
6. Dink jy Senwes se strategiese visie word goed gekommunikeer? Hoekom se jy so?
7. Hoe sal jy die belofte wat saam met die handelsmerk kom beskryf?
8. Wat is Senwes se uitgangspunt rakende julle korporatiewe visuele identiteit?
9. Hoe verstaanbaar dink jy is die korporatiewe handelsmerkstruktuur van Senwes?
10. Hoe sal jy Senwes se posisionering in die agri-mark beskryf?
11. Hoe bestuur Senwes verhoudings met belangegroepe? Watter belangegroep(e) is vir Senwes die belangrikste? Waar pas werknemers in die prentjie in?
12. Hoe sal jy die huidige kultuur beskryf? Wat doen julle om die korporatiewe kultuur van Senwes te

verbeter?
13. Hoe sal jy Senwes se persoonlikheid beskryf?
14. Wat is jou benadering tot korporatiewe handelsmerkbestuur? Hoe help jy om die Senwes handelsmerk te bestuur?
15. Hoe nougeset werk julle saam met topbestuur?
16. Hoe verseker julle konsekwentheid in die korporatiewe kommunikasie?
Werknemerverhoudings (Tipe verhouding)
17. Hoe sal jy die verhouding tussen Senwes en die personeel beskryf?
18. Hoekom dink jy werk mense vir Senwes? Wat motiveer hulle om hier te werk? Hoeveel mense by Hoofkantoor dink jy werk net hier omdat Senwes hulle salaris betaal? (%)
19. Wat is jou opinie rondom verhoudings waar een party iets vir 'n volgende party doen sonder om weer iets in ruil te verwag? Dink jy Senwes het hierdie tipe verhoudings met werknemers? Hoekom sê jy so?
Verhoudingsuitkomstes
20. Hoe sal jy die vertroue tussen Senwes en die personeel beskryf?
21. Hoe sal jy die toegewyding wat Senwes tot die verhouding met werkers het beskryf?
22. Wat sal jy sê is die magsbalans tussen Senwes en 'n personeellid? Wat is jou opinie daaroor?
23. Dink jy Senwes is gelukkig met die myle wat personeel vir die maatskappy gee? Hoekom sê jy so? Dink jy die personeel is gelukkig met wat Senwes vir hulle bied? Hoekom sê jy so?

Verhoudingkultiveringstrategieë

24. Hoe openlik en toeganklik sal jy die verhouding wat Senwes met personeel het beskryf?

25. Dink jy oor die algemeen is die verhouding wat Senwes en die personeel het positief? Hoekom sê jy so?

26. Hoe sal jy die voordeel wat in die werknemer-Senwes verhouding is beskryf? Wie trek die meeste voordeel in die verhouding?

27. Wat is jou mening rondom besluite wat Senwes en die personeel saam neem? Hoekom sê jy so?

28. Hoe sal jy Senwes se netwerke beskryf?

29. Glo jy Senwes dra personeel se belange op die hart? Hoekom sê jy so?

30. Wat doen julle om tydens belangrike besluite personeel se belange in ag te neem?

Bylaag B: Vraelys

Afdeling A: Demografiese inligting

1.	Geslag	Manlik	1	Vroulik	2
2.	Ouderdom	Jonger as 20	1	40-49	4
		20-29	2	50-59	5
		30-39	3	60 en ouer	6
3.	U hoogste kwalifikasie?	Graad 12	1	Universiteitsgraad	3
		Diploma	2	Nie een van bogenoemde	4
4.	Watter tipe aanstelling het by Senwes?	Voltyds	1	Deeltyds	3
		Kontrak	2	Kommissiebasis	4
5.	Hoe lank is u werksaam by Senwes?	Minder as 'n jaar	1	11-15 jaar	4
		1-5 jaar	2	15-20 jaar	5
		6-10 jaar	3	Meer as 20 jaar	6

6.	Hoe lank is u werksaam in u huidige posisie?	Minder as 'n jaar	1	11-15 jaar	4
		1-5 jaar	2	Meer as 15 jaar	5
		6-10 jaar	3		
7.	In watter afdeling is u werksaam?	Senwes Credit	1	Interne Oudit	9
		Senwes Grainlink	2	Risiko	10
		Senwes Equipment	3	Regsafdeling	11
		Landboudienste	4	Sekretariaat	12
		Groep Finansies	5	IT	13
		Tesourie	6	Vloot	14
		Korporatiewe Finansies	7	Eiendomme	15
		Algemene Administrasie	8	Menslike Hulpbronne	16
8.	Wat is u voorkeurtaal om in te kommunikeer by die werk?	Engels	1	Afrikaans	2

Afdeling B: Die korporatiewe handelsmerk

		Stem glad nie saam nie	Stem nie regtig saam nie	Stem gedeeltelik saam	Stem volkome saam
9.	Die korporatiewe handelsmerk van Senwes en die Senwes logo is vir my dieselfde.	1	2	3	4
10.	Ek verstaan hoe my daaglikse take bydra tot die bereiking van die besigheid se visie.	1	2	3	4
11.	Senwes het kernwaardes waarop die aktiwiteite van die besigheid baseer word.	1	2	3	4
12.	Produsente sal sukkel as hulle nie van Senwes se dienste gebruik kan maak nie.	1	2	3	4
13.	Daar is 'n kultuur van samewerking in Senwes Hoofkantoor en die sub-handelsmerke (Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit).	1	2	3	4
14.	Senwes Grainlink, Senwes Equipment en Senwes Credit se personeel kompeteer met mekaar oor watter deel van die onderneming die beste is.	1	2	3	4
15.	In Senwes is dit elke afdeling vir homself.	1	2	3	4

16.	Ek voel Senwes het 'n unieke kultuur.	1	2	3	4
17.	As ek Senwes as 'n persoon moet beskryf sal die onderneming goeie karaktereienskappe toegeëien word.	1	2	3	4
18.	Ek hou van die manier waarop Senwes hulleself visueel voorstel.	1	2	3	4
19.	Indien ek amptelike kommunikasie namens Senwes wil uitstuur, laat ek Korporatiewe Bemaking en Kommunikasie dit eers kontroleer.	1	2	3	4
20.	Senwes dra sy werknemers se belange op die hart.	1	2	3	4
21.	Die beeld wat Senwes uitstraal is 'n ware refleksie van die maatskappy.	1	2	3	4
22.	Topbestuur kommunikeer Senwes se strategie aan werknemers.	1	2	3	4
23.	Die amptelike interne kommunikasie van Senwes is op standaard.	1	2	3	4
24.	Die Senwes handelsmerk kan geassosieer word met die voorlopers in landbou.	1	2	3	4
25.	Senwes doen wat hulle kan om belangegroepe tevrede te stel.	1	2	3	4
26.	Senwes staan vir my uit bo die mededinging.	1	2	3	4
27.	Ek sien Senwes as 'n besigheid wat jaar na jaar dieselfde bly.	1	2	3	4
28.	Ek is van mening dat Senwes die voorlopers in die landbousektor is.	1	2	3	4
29.	Topbestuur is die mense wat die hardste werk in Senwes.	1	2	3	4

30.	Ek voel dat Senwes meer moet doen om na my behoeftes om te sien.	1	2	3	4
31.	Die maniere waarop Senwes met die personeel kommunikeer is effektief.	1	2	3	4
32.	Senwes se verskillende besighede is vir my goed gestruktureerd.	1	2	3	4
33.	Ek volg die Senwes Korporatiewe Identiteit-handleiding wanneer ek die Senwes logo op kommunikasie gebruik.	1	2	3	4
34.	Ek vertrou topbestuur se oordeel met besluite wat hulle vir Senwes maak.	1	2	3	4
35.	Senwes lei die werknemers op oor hoe om ambassadeurs vir die Senwes handelsmerk te wees.	1	2	3	4
36.	Ek sal Senwes as 'n dinamiese onderneming beskryf.	1	2	3	4
37.	Wanneer ek Senwes verteenwoordig trek ek die spreekwoordelike "Senwes baadjie" aan om 'n regte ambassadeur vir die Senwes handelsmerk te wees.	1	2	3	4
38.	Wanneer ek sien Senwes is iewers betrokke, is ek trots om deel van Senwes te wees.	1	2	3	4
39.	Watter van die volgende waardes sou jy as waardes van Senwes identifiseer? (Meer as een opsie kan gekies word).				
	A	Samewerking		F	Professionaliteit
	B	Innovering		G	Besigheidsoriëntering
	C	Self-motivering		H	Aanspreeklikheid

	D	Toeganklikheid			I	Toewyding	
	E	Integriteit			J	Lojaliteit	
40.	Hoe belangrik is die volgende waardes vir jou? (Kies op die skaal van 1 tot 4 hoe belangrik jy dink elke waarde is).						
	Waarde	Glad nie belangrik	Nie so belangrik nie	Redelik belangrik	Ontsettend belangrik		
A	Innovering	1	2	3	4		
B	Besigheidsoriëntering	1	2	3	4		
C	Professionaliteit	1	2	3	4		
D	Samewerking	1	2	3	4		
E	Self-motivering	1	2	3	4		
F	Aanspreeklikheid	1	2	3	4		
G	Toeganklikheid	1	2	3	4		
H	Toewyding	1	2	3	4		
I	Integriteit	1	2	3	4		
J	Lojaliteit	1	2	3	4		

41.	Wie is vir jou die belangrikste belangegroep van Senwes? (Kies 1)	A	Aandeelhouders	
		B	Kliënte	
		C	Werknemers	
		D	Die media	
		E	Plaaslike gemeenskap	
		F	Regering	
		G	Vennote	
		H	Mededingers	

Afdeling C: Werknemerverhoudings

		Stem glad nie saam nie	Stem nie regtig saam nie	Stem gedeeltelik saam	Stem volkome saam
Gemeenskaplike verhoudings					
42.	Volgens my geniet Senwes dit om personeellede te help.	1	2	3	4
43.	Senwes is baie besorg oor die welstand van werknemers.	1	2	3	4
44.	Ek is van mening dat Senwes mense wat kwesbaar is uitbuit.	1	2	3	4
45.	Ek dink Senwes loop oor mense.	1	2	3	4
46.	Senwes help werknemers sonder om iets daarvoor in ruil terug te verwag.	1	2	3	4
Uitruilverhoudings					
47.	Wanneer Senwes iets vir mense aanbied of gee, verwag Senwes normaalweg iets in ruil daarvoor terug.	1	2	3	4
48.	Al het ek 'n langtermynverhouding met Senwes, verwag Senwes steeds iets in ruil vir wanneer die onderneming my 'n guns doen.	1	2	3	4
49.	Senwes is 'n onderneming wat oor mense sal loop wanneer daar 'n	1	2	3	4

	moontlike voordeel vir die onderneming daarin is.				
50.	Senwes sien om na mense wat geneig is om hard te werk.	1	2	3	4
Verhoudingsuitkomst: Vertroue					
51.	Senwes behandel my regverdig.	1	2	3	4
52.	Wanneer Senwes 'n belangrike besluit moet neem weet ek die onderneming sal besorgd wees oor werknemers.	1	2	3	4
53.	'n Mens kan op Senwes staat maak om beloftes te hou.	1	2	3	4
54.	Ek glo dat Senwes werknemers se opinies in berekening bring wanneer besluite geneem word.	1	2	3	4
55.	Ek voel baie selfversekerd oor Senwes se vermoëns.	1	2	3	4
56.	Senwes het die vermoë om dit te bereik wat die onderneming sê hulle sal.	1	2	3	4
Verhoudingsuitkomst: Wedersydse beheer					
57.	Senwes en sy werknemers is beide bedag op wat elk van die ander party sê.	1	2	3	4
58.	Senwes glo dat die opinies van werknemers legitiem is (saak maak).	1	2	3	4
59.	Wanneer Senwes met werknemers werk, is daar 'n geneigdheid by Senwes om outoriteit (gesag) te gebruik.	1	2	3	4
60.	Senwes luister regtig na wat werknemers sê.	1	2	3	4

61.	Die bestuur van Senwes gee my genoeg sê in 'n besluitnemingsproses.	1	2	3	4
Verhoudingsuitkomst: Toewyding					
62.	Ek voel Senwes probeer om 'n langtermynverhouding met werknemers te bou.	1	2	3	4
63.	Ek is lojaal teenoor Senwes.	1	2	3	4
64.	Daar is 'n sterk band tussen Senwes en werknemers.	1	2	3	4
65.	Afgesien van vergoeding, dink ek Senwes hanteer my beter as wat 'n ander onderneming sou.	1	2	3	4
66.	Al kan ek dieselfde werk elders kry, kies ek eerder om by Senwes te werk.	1	2	3	4
Verhoudingsuitkomst: Verhoudingbevrediging					
67.	Ek is gelukkig by Senwes.	1	2	3	4
68.	Beide Senwes en ek trek voordeel uit ons verhouding.	1	2	3	4
69.	Werknemers is gelukkig met hulle interaksies met Senwes.	1	2	3	4
70.	Ek is gelukkig met die verhouding wat daar tussen my en Senwes is.	1	2	3	4
71.	Mense geniet dit om met Senwes besigheid te doen.	1	2	3	4
Verhoudingkultiveringstrategieë					
72.	Ek word betrek by besluitnemingsprosesse in Senwes.	1	2	3	4

73.	As ek in 'n moeilike situasie is weet ek Senwes sal my help.	1	2	3	4
74.	Ek dink die gesamentlike ondernemings met ander agri-besighede is goed.	1	2	3	4
75.	Daar is nie werksverwante geheime tussen my en my bestuurders nie.	1	2	3	4
76.	Dit is vir my lekker om elke dag by Senwes te werk.	1	2	3	4
77.	Ek en my bestuurders kan werksverwante probleme saam oplos.	1	2	3	4
78.	Ek en Senwes het 'n wen-wen verhouding.	1	2	3	4
79.	Senwes buit my uit.	1	2	3	4
80.	Senwes stel soms my belange bo die onderneming se belange.	1	2	3	4
81.	Senwes bemagtig my om my eie besluite te maak.	1	2	3	4
82.	Ek is openlik by die werk oor waarmee ek daaglik besig is.	1	2	3	4
83.	Ek doen alles in my vermoë om die verhouding tussen my en Senwes so goed as moontlik te bevorder.	1	2	3	4
84.	Ek sal nog baie jare by Senwes werk as ek kan kies.	1	2	3	4
85.	Bestuurders in Senwes sal my help om persoonlike probleme op te los, indien nodig.	1	2	3	4
86.	Wanneer Senwes besluite neem kan ek met topbestuur daaroor praat.	1	2	3	4

Bylaag C: E-pos

Die e-pos wat aan die teikenpopulasie in die studie gestuur is.

From: Johan le Grange (Jnr)
Subject: Meer as R6 'n minuut... Dis nie sleg nie.

Afrikaans:
Hi kollega,

Ek is tans besig met my Meestersgraad in Korporatiewe Kommunikasie en het 'n halfuur van jou tyd nodig. Jy kan een van vyf R200 kontantpryse wen.

Aangeheg is daar 'n brief van die NWU wat stel dat hierdie navorsing slegs vir akademiese doeleindes gebruik word en dat die nodige toestemming om die navorsing te doen, reeds vanaf Senwes verkry is. Jy hoef nie bekommerd te wees nie, dit is heeltemal anoniem.

Mense is partykeer versigtig om eerlike antwoorde in vraelyste te gee want dit mag dalk uitkom hulle hou nie van die of van daardie aspek of persoon nie. In die geval is jou anonimiteit verseker, so antwoord asseblief hoe jy voel en nie wat jy dink ek wil hoor nie.

Indien jy jou e-posse op jou selfoon kry kan jy dit sommer daarvan af ook antwoord.

Baie dankie vir die ondersteuning byvoorbaat.

Groete

Vraelys

English:
Hi colleague

I am currently busy with my Masters degree in Corporate Communication and I would like to request a half hour of your time. You can win one of five R200 cash prizes for your time.

Attached is a letter from the NWU stating that this research is for academic purposes only and that the necessary permission to conduct this research, has been granted by Senwes. There is no need to worry, it is completely anonymous.

Sometimes people are scared to give their honest opinions in surveys because it may leak that they don't like this process or that person. In this case your anonymity is guaranteed so please answer how you feel and not what you think I want to hear.

If you receive your emails on your cell phone, you can also complete it from there.

Thanks in advance for the support.

Regards

Questionnaire

Enige navrae rondom die studie kan aan my of my studieleier Dr. Lida Holtzhausen gerig word.
Any enquiries regarding this study can be directed to me or my study leader Dr. Lida Holtzhausen.

Dr. Lida Holtzhausen

☎ Telephone: +27 (0)18 299 1649

☎ Fax: +27 (0)18 299 1651

✉ E-mail: Lida.Holtzhausen@nwu.ac.za

📍 Location: Potchefstroom Campus, Building F20, Office G17



Johan le Grange (Jnr) | Digital Content Specialist

Tel 0184647521 • Cell 0761424640

jl.legrange@senwes.co.za | www.senwes.co.za

Bylaag D: Brief



NORTH-WEST UNIVERSITY[®]
YUNIBESITHI YA BOKONE-BOPHIRIMA
NOORDWES-UNIVERSITEIT
POTCHEFSTROOM CAMPUS

Private Bag X6001, Potchefstroom
South Africa 2520

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

School of Communication Studies,
Potchefstroom Campus, North-West University,
018-199 1649/42

Dear Recipient

FACULTY OF ARTS

INFORMED CONSENT FOR PARTICIPATION IN AN ACADEMIC RESEARCH STUDY

Research conducted by:

NAME	Johan Le Grange
E-MAIL	jj.legrange@senwes.co.za
TEL	083 641 8096

Title of the study:

Employees' perception about the nature of Senwes Head Office's corporate brand and employee relations.

The purpose of this study is:

To investigate the correlation between corporate brands and employee relations.

The benefits of the research will be:

This study will fill the gap in literature where there is currently no indication as to which extent the constructs in these two theoretical domains, influence one another.

Methods that will be used (one-on-one interviews, discussion groups, tape recorders etc):

First qualitative research has been done in the form of semi-structured interviews with the managers in the Corporate Marketing division of Senwes. Secondly quantitative research is conducted in the form of these questionnaires to investigate the employees' perception about the nature of Senwes Head Office's corporate brand and employee relations.

All records will be kept confidential in the secure possession of the researcher and all data collected will be limited to the use of this study. No respondent will be identified in the final product.

Yours sincerely

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L Holtzhausen'.

Dr Lida Holtzhausen, Senior Lecturer

Bylaag E: Opvolg e-pos

'n Replika van die opvolg e-pos wat uitgestuur is:

From: Johan le Grange (Jnr)

Subject: Time is almost up...

Afrikaans:
Goeie more,

Baie dankie vir elkeen wat reeds die vraelys ingevul het. Ek waardeer dit.

Ek kort egter nog 'n hele paar response om 'n verteenwoordigende steekproef te hê. Knyp asb. 'n paar minute af en onthou jy kan een van die vyf R200 kontantpryse wen.

Groete

Vraelys

English:
Good morning,

Thanks to everyone who already submitted their responses on the survey. I appreciate it.

I need quite a few more to have a representative sample. Please take a couple of minutes to complete the questionnaire and remember, you can win one of the five R200 cash prizes.

Regards

Questionnaire



Johan le Grange (Jnr) | Digital Content Specialist
Tel 0184647521 • Cell 0761424640
jj.legrange@senwes.co.za | www.senwes.co.za



NORTH-WEST UNIVERSITY
YUNIBESITH YA BOKONE BOPHIRIMA
NOORDWES-UNIVERSITEIT
POTCHEFSTROOMKAMPUS

Hoërgrade-administrasie

PLEGTIGE VERKLARING

1 Plegtige Verklaring deur student

Hiermee verklaar ek, Johannes Jacobus Le Grange

die ondergetekende, dat die proefskrif/verhandeling/skripsie/artikel getiteld

Personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

wat ek by die Noordwes-Universiteit, Potchefstroomkampus, ter voldoening aan die vereiste van die

Magister, Kommunikasiestudies kwalifikasie inhandig, my eie werk is, dat dit volgens die vereistes taalversorg is en dat dit nie reeds by 'n ander universiteit ingehandig is nie.

Ek verstaan en aanvaar dat die eksemplare wat vir eksaminering ingedien word die eiendom van die Noordwes-Universiteit is.

Handtekening van student

21773637

Universiteitsnommer

Verklaring van Kommissaris van Ede

Verklaar voor my op hierdie 28 dag van APRIL 2016

JACOB JOHANNES STEYN
Toegelate Prokureur / Admitted Attorney
Stempel van Kommissaris van Ede/
v. o. o. Commissioner of Oaths
1 Charl de Klerk Str. KLERKSDORP 2571
Posbus/P.O. Box 31, KLERKSDORP, 2570
Tel no: (018) 464 7698

LET WEL: Indien 'n student se proefskrif/verhandeling/skripsie/artikel na die spordatum vir indiening ingedien is, sal die tydperk vir eksaminering beperk wees. Geen waarborg kan daarom gegee word dat (soms sou die eksaminatorsverslae positief wees) die graad by die oorskommende gradeplegtigheid toegestaan sal word nie. Dit mag ook beteken dat die student vir die volgende akademiese jaar moet herregistreer.

2 Plegtige verklaring deur studieleier/promotor

Hiermee verklaar die ondergetekende dat:

- die student gemagtig word om sy/haar skripsie/verhandeling/proefskrif in te handig,
- die student se werk deur Turnitin getoets is en 'n bevredigende verslag ontvang is.

Handtekening van Studieleier/Promotor

2016 04 28

Datum

Uitskrif van die gegewe (13054/24) P. Potchefstroom, Oosprovincie/2016/2017 Plegtige Verklaring deur
17 Februarie 2015

Verwyingsnommer: 7.1.11.2.2

E-Pos

Handtekening Promotor

Stoor as PDF

Plegtige Verklaring



Director: CME Terblanche - BA (Pol Sc), BA Hons (Eng), MA (Eng), TEFL
22 Strydom Street
Baillie Park, 2531
Tel 082 821 3083
cumlaudelanguage@gmail.com

DECLARATION OF LANGUAGE EDITING

I, Christina Maria Etrechia Terblanche, hereby declare that I edited the study titled:

Personeel se persepsies rakende die aard van Senwes Hoofkantoor se korporatiewe handelsmerk en werknemerverhoudings

for Johan le Grange in full (including references) for the purposes of submission as a postgraduate study. No changes were permanently affected and were left to the discretion of the student.

Regards,

CME Terblanche

Cum Laude Language Practitioners (CC)

SATI reg nr: 1001066

PEG registered