

**STRATEGIESE BESTUUR IN DIE KLEINHANDELDRANKWINKELBEDRYF  
MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DIE BLOEMFONTEINGEBIED.**

Adriaan Michael Du Plessis, B.Com.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad  
Magister in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese en  
Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike  
Hoër Onderwys.

Leier : Prof. J.G. Kotzè

Potchefstroom

1993

## DANKBETUIGINGS

Hiermee wil ek my opregte dank aan die volgende persone vir hul hulp, bystand en onderskraging tydens hierdie studie betuig:

1. Ons Hemelse Vader, wat my deur insig en wysheid gelei het om die studie aan te pak en met volharding te voltooi.
2. Isabel, my eggenote vir al die opofferings, aanmoediging, geduld en morele ondersteuning ten spyte van moeilike omstandighede.
3. My kinders, Isabel, Mareli, Adrienne en Michael, wat net sulke groot opofferinge moes doen.
4. Joanita Fourie wat die taalversorging gedoen het.
5. Al die respondente wat tyd afgestaan het om die vraelys in te vul.
6. My studieleier, prof. J.G. Kotzè vir sy leiding en advies.

Adriaan du Plessis

<b>INHOUDSOPGAW</b>		<b>Bladsy</b>
Dankbetuigings		
Inhoudsopgawe		i
Lys van tabelle		vi
Lys van figure		vii
 <b>HOOFSTUK 1 AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE</b>		<b>1</b>
1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	1
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.3.1	Hoofdoelwit	3
1.3.2	Newedoelwitte	3
1.3.3	Verwysingsraamwerk	3
1.3.4	Beperking van die skripsie	3
1.4	NAVORSINGSMETODIEK	4
1.4.1	Literatuurstudie	4
1.4.2	Inligtingsversameling	4
1.4.3	Inligtingsverwerking	4
1.5	HOOFSTUKINDELING	4
 <b>HOOFSTUK 2 KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE</b>		<b>5</b>
2.1	INLEIDING	5
2.2	FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE BEHOEFTE AAN DIE BEPAALDE STUDIE	5
2.2.1	Makrofaktore	5

## **Inhoud (vervolg)**

2.2.1.1	Wetgewing	5
2.2.1.2	Wetstoepassing	6
2.2.1.3	Mededinging	6
2.2.1.4	Groothandelaars wat optree in die kleinhandel	6
2.2.1.5	Sosiale impak	7
2.2.1.6	Makro ekonomiese faktore	7
2.2.1.7	Bestuur	8
2.2.2	Mikrofaktore	8
2.3	VOORDELE VAN STRATEGIESE BESTUUR	8
2.4	NADELE VAN STRATEGIESE BESTUUR	9
2.5	SAMEVATTING	11

## **HOOFSTUK 3 TEORETIESE OORSIG OOR STRATEGIESE BESTUUR 12**

3.1	INLEIDING	12
3.2	GESKIEDENIS VAN STRATEGIESE BESTUUR	12
3.2.1	Finansiële beplanning	12
3.2.2	Vooruitskattings	13
3.2.3	Ekstern gerigte beplanning	13
3.2.4	Strategiese bestuur	14
3.3	DEFINISIES	14
3.3.1	Strategiese bestuur	14
3.3.2	Aannames	16
3.3.3	Operasionele bestuur teenoor strategiese bestuur	16
3.3.4	Strategiese doelstellings	18
3.3.5	Doelwitte	19
3.3.6	Strategieë	19
3.4	STRATEGIEFORMULERING	20
3.4.1	Visie	21

## **Inhoud (vervolg)**

3.4.2	Missie	22
3.4.3	Omgewingsverkenning	23
3.4.3.1	Inleiding	23
3.4.3.2	Omgewingsscenario's	24
3.4.3.3	Eksterne omgewing	25
3.4.3.4	Mededingendheidsontleding van die industrie	27
3.4.3.4	Mededingerontleding	31
3.4.3.5	Kernsuksesfaktore	31
3.4.3.6	Aantreklikheid van die bedryfstak	33
3.4.4	Interne omgewing - Profiel van onderneming	33
3.4.4.1	Huidige strategieë	34
3.4.4.2	SWOT-ontleding	34
3.4.4.3	Mededingende posisionering	35
3.4.4.4	Die onderneming se relatiewe koste posisie	36
3.4.4.5	Strategiese spitsvrae	36
3.4.5	Dokumentering van strategie - strategiese plan	36
3.4.5.1	Kriteria vir 'n goeie plan	36
3.4.5.2	Inhoud van die strategiese plan	37
3.5	<b>IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE</b>	38
3.5.1	Inleiding	38
3.5.2	Leierskap	39
3.5.3	Organisasie	39
3.5.4	Begrotings	40
3.5.5	Kultuur	40
3.5.6	Vergoeding- en motiveringstelsels	41
3.5.7	Gedeelde waardes	41
3.6	<b>EVALUASIE, OORSIG EN KORREKTIEWE STAPPE</b>	43
3.7	<b>STRATEGIESE PROSES</b>	43

## Inhoud (vervolg)

<b>HOOFSTUK 4 BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE</b>	<b>44</b>	
4.1	INLEIDING	44
4.2	NAVORSINGSMETODIEK EN NAVORSINGSOMVANG	44
4.3	BIOGRAFIESE GEGEWENS	45
4.4	BEPLANNING IN DIE PRAKTYK	49
4.5	EKSTERNE OMGEWINGSVERKENNING	51
4.6	INTERNE OMGEWINGSVERKENNING	55
4.7	EVALUASIE VAN STRATEGIEË	56
4.8	SPITSVRAE	58
4.9	SAMEVATTING	60
<b>HOOFSTUK 5 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS</b>	<b>61</b>	
5.1	INLEIDING	61
5.2	GEVOLGTREKKINGS UIT DIE STUDIE	61
5.2.1	Bestuurskwalifikasies	61
5.2.2	Beplanning in die praktyk	61
5.2.3	Omgewingsverkenning	62
5.2.4	Mededingerevaluasie	63
5.2.5	Kliënte-ontleding	63
5.2.6	Scenario's vir strategiese bestuur	63
5.2.7	Bestuurskonsultante	63
5.2.8	Inligtingstelsels	64
5.2.9	Spitsvrae	64
5.3	AANBEVELINGS	67
5.4	VOORGESTELDE STRATEGIESE BESTUURSPROSES	68
5.4.1	Inleiding	68

## **Inhoud (vervolg)**

5.4.2	Stap een. Die huidige situasie	70
5.4.2.1	Inleiding	70
5.4.2.2	Makro-omgewing	71
5.4.2.3	Industrie	71
5.4.2.4	Kliënteontleding	76
5.4.2.5	Interne omgewing van die onderneming	77
5.4.2.6	Spitsvrae	78
5.4.2.7	Eksterne omgewing van die onderneming	79
5.4.3	Stap twee. Bepaal die missie	79
5.4.4	Stap drie. Bepaal die gaping en ontwikkel strategieë	80
5.4.4.1	Strategiese staat	80
5.4.4.2	Doelwitte	80
5.4.4.3	Strategieë	81
5.4.4.4	'n Strategiese plan word gedokumenteer	81
5.4.5	Stap vier. Implementering	83
5.4.6	Stap vyf. Strategiese kontrole	85
5.4.6.1	Kontrole	85
5.4.6.2	Evaluasie van prestasie	85
5.4.6.3	Korrektiewe stappe	86
5.5	OPSOMMING VAN STUDIE	86
	"ABSTRACT"	88
	BIBLIOGRAFIE	90
	BYLAAG 1 - VRAELYS	95

## LYS VAN TABELLE

Bladsy

### HOOFSTUK 3

Tabel 3.1	SWOT-ontleding diagram	34
-----------	------------------------	----

### HOOFSTUK 4

Tabel 4.1	Ouderdomsverspreiding van respondente	44
Tabel 4.2	Verspreiding volgens geslag	45
Tabel 4.3	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente	46
Tabel 4.4	Belang van respondente in die onderneming	46
Tabel 4.5	Omsetverspreiding van respondente	47
Tabel 4.6	Formele beplanningsproses	48
Tabel 4.7	Maandelikse begroting	48
Tabel 4.8	Frekwensie van formele beplanning	49
Tabel 4.9	Omvang van dryfkragte in ag geneem	50
Tabel 4.10	Frekwensie van mededingerontleding	51
Tabel 4.11	Frekwensie van kliënteontleding	52
Tabel 4.12	Scenario's vir gebruik in strategiese bestuur	53
Tabel 4.13	Gebruik van konsultante vir strategiese bestuur	54
Tabel 4.14	Aspekte in ag geneem vir beplanning	55
Tabel 4.15	Aanpassing van strategie	56
Tabel 4.16	Ondersteuning wat organisasiekultuur aan strategiese plan bied	56
Tabel 4.17	Ondersteuning wat inligtingstelsel aan strategiese plan bied	57
Tabel 4.18	Belangrikste spitsvrae in die kleinhandeldrankwinkelbedryf	58
Tabel 4.19	Belangrikheid van spitsvrae	59



## HOOFSTUK 5

Tabel 5.1	Aspekte nie in ag geneem vir beplanning nie	62
Tabel 5.2	Drankwinkelverkope van sekere kategorieë drank in die O.V.S. in 1992	67

## LYS VAN FIGURE

	Bladsy	
<b>HOOFSTUK 2</b>		
Figuur 2.1	Drankverbruik in Suid-Afrika	7
<b>HOOFSTUK 3</b>		
Figuur 3.1	Raamwerk vir strategiese bestuur	17
Figuur 3.2	Mededingende kragte in die industrie	27
Figuur 3.3	Geleentheidsdiagram	32
Figuur 3.4	McKinsey se 7-S raamwerk	41
Figuur 3.5	Strategiese proses	42
<b>HOOFSTUK 4</b>		
Figuur 4.1	Ouderdomsverspreiding van respondente	44
Figuur 4.2	Verspreiding van respondente volgens geslag	45
Figuur 4.3	Omsetverspreiding van respondente	47

Figuur 4.4	Frekwensie van strategiese beplanning	49
Figuur 4.5	Frekwensie van mededingerontleding	51
Figuur 4.6	Frekwensie van kliënteontleding	52
Figuur 4.7	Aspekte in ag geneem vir beplanning	55

## **HOOFSTUK 5**

Figuur 5.1	Geleentheidsdiagram	73
Figuur 5.2	Aangepaste Du Pontkaart	82

# HOOFSTUK 1

## AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

### 1.1 INLEIDING

Die toekoms is glad nie meer 'n voortsetting van die verlede nie. 'n Snel veranderende omgewing noodsaak 'n hoë tempo van innovasie om 'n mededingende voordeel te verkry en te behou. Om steeds waarde op 'n deurlopende basis toe te voeg, moet ondernemings hul bestuursbenadering aanpas by die veranderende omgewing.

Volgens De Geus (1988:71) en Stata (1989:64), is die vermoë om vinniger as die mededinging te leer om by nuwe omstandighede aan te pas, dalk die enigste mededingende voordeel wat verwerf kan word. Hierdie leerproses vorm deel van strategiese bestuur en dra ook by om die toekoms te skep.

Aan die eise van die tyd sal nie voldoen word, deur net reaktief op verandering te reageer nie. Om die toekoms te skep, vereis dat 'n visie bestaan waarop gefokus kan word, dat 'n wydverspreide vermoë in 'n onderneming bestaan om strategies te dink, dat 'n goedgedefinieerde strategiese bestuursproses in plek is, dat bestuursprosesse versterk word, en dat 'n ondersteunende waardestelsel en kultuur aanwesig is.

### 1.2 PROBLEEMSTELLING

Suid-Afrika beleef tans 'n diep ekonomiese resessie waar die bestebare inkomste van mense voortdurend daal. Kleinhandelondernemings ervaar druk op omsetvolumes en winsgrense.

Teen hierdie ekonomiese agtergrond en sy eie problematiek, is die kleinhandel-drinkwinkelbedryf in 'n krisis om oorlewing gewikkel.

In die verlede was drankwinkels hoofsaaklik vertikaal met die drankverskaffers geïntegreer. Die koste om tot die bedryf toe te tree was hoog en mededinging was swak. Beheer oor die Drankwet deur die Suid Afrikaanse Polisie was streng.

Met deregulasie het mededinging baie strawwer geword deur:

- \* Die toestaan van dranklisensies aan groothandelaars soos Makro, Trade Centre en Price Club. Hierdie afsetpunte bied die geleentheid vir nie-lisensiehouers om drank teen groothandelpriese te bekom.
- \* Die verslapping in die vereistes om lisensies toe te staan met die Drankwet (27/1989) wat op 2 April 1990 in werking getree het.
- \* Die Taverne lisensie wat die tradisionele sjebeens wettig.

Mededinging word verder beïnvloed deur tavernes en restaurante wat binneverbruiklisensies het en ook drank vir buiteverbruik verskaf en die onvermoë van die Suid-Afrikaanse Polisie om wetstoepassing ten opsigte van ongelisensieerde handelaars te doen.

Heelwat spekulاسie geskied in die media oor die deregulering van afsetpunte vir die verkoop van bier, wat tans die grootste enkele kategorie van drankverkope in drankwinkels is. (Marais, 1993:25)

Twee organisasies naamlik Fedhasa en Salsa probeer om as spreekbuis van die kleinhandeldrankwinkelbedryf 'n beter bedeling vir drankwinkels te beding by die wetgewer. Met 'n landswye ledetal van onderskeidelik ongeveer 150 en 600, verteenwoordig dit egter slegs 23,5% van die drankwinkels.

Die kleinhandeldrankwinkelbedryf staan voor 'n groot uitdaging wat 'n kreatiewe en innoverende benadering tot bestuur sal verg.

## **1.3 DOEL VAN DIE STUDIE**

### **1.3.1 Hoofdoelwit**

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om te bepaal in watter mate formele strategiese bestuur in die kleinhandeldrankbedryf gevestig is, met spesifieke verwysing na die gebruik van 'n formele strategiese beplanningsproses, omgewingsverkenning, doelwit- en strategieformulering, implementering van strategieë, die evaluasie van prestasie, en kontrole om te verseker dat die regte strategie gevolg is om doelwitte te bereik.

In die studie sal knelareas uitgewys word en moontlike oplossings voorgestel word.

### **1.3.2 Newedoelwitte**

- \* Die daarstelling van 'n normatiewe model vir 'n strategiese bestuursproses vir kleinhandeldrankwinkels.
- \* Om te bepaal wat die belangrikste spitsvrae is wat kleinhandeldrankwinkelbestuurders in die toepassing van strategiese bestuur ondervind.
- \* Om vas te stel wat die huidige stand van bestuursopleiding en strategiese beplanning in die kleinhandeldrankwinkelbedryf is.

### **1.3.3 Verwysingsraamwerk**

Die teikengroep vir hierdie studie is die kleinhandeldrankwinkels in die Bloemfonteingebed.

Die name en adresse is verkry uit The South African Licensee's Guardian (1993:271).

Daar was 3 303 gelisensieerde drankwinkels in die Republiek van Suid-Afrika op 1 September 1993 (Anon, 1993:24). Hiervan is 308 in die Oranje Vrystaat waarvan 32 in die Bloemfonteingebed geïdentifiseer is vir hierdie studie.

#### **1.3.4 Beperking van die skripsie**

'n Peiling van 32 drankwinkels in 'n bepaalde geografiese streek maak die studie nie van toepassing op al die drankwinkels in Suid- Afrika nie.

### **1.4 NAVORSINGSMETODIEK**

#### **1.4.1 Literatuurstudie**

'n Literatuurstudie is gemaak om 'n normatiewe model vir strategiese bestuur te konstrueer.

#### **1.4.2 Inligtingsversameling**

'n Vraelys is opgestel en die inligting is ingewin deur persoonlike onderhoude met respondente te voer. Hierdie metode is gevolg omdat 'n hoë responskoers verlang is om statisties betekenisvolle inligting in te win.

#### **1.4.3 Inligtingsverwerking**

Die inligting is gesistematiseer en statisties verwerk deur van 'n rekenaar gebruik te maak.

### **1.5 HOOFSTUKINDELING**

- Hoofstuk 1 - Aard en omvang van die studie.
- Hoofstuk 2 - Faktore wat tot die studie aanleiding gegee het.
- Hoofstuk 3 - Teoretiese oorsig oor strategiese bestuur.
- Hoofstuk 4 - Bevindinge van die empiriese studie.
- Hoofstuk 5 - Gevolgtrekkings en aanbevelings.

## **HOOFSTUK 2**

### **KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE**

#### **2.1 INLEIDING**

Drankwinkels word as gevolg van eienaarskap getipeer as dié wat aan 'n groep behoort en die onafhanklikes. In die Bloemfonteingebed is al die drankwinkels wat aan groepe behoort, met die uitsondering van een, vertikaal geïntegreer met die vernaamste verskaffers.

Die meeste drankwinkels word as kleinsake bedryf waar bestuur 'n goeie begrip van hul nabye omgewing het, maar dikwels nie die kragte verstaan wat op die wyer omgewing inwerk nie.

Verbruikers is ingelig oor pryse, maar is nie altyd bewus van die dienste wat drankwinkels lewer nie.

#### **2.2 FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE BEHOEFTE AAN DIE BEPAALDE STUDIE**

##### **2.2.1 MAKROFAKTORE**

###### **2.2.1.1 Wetgewing**

Snelle verandering is aan die orde van die dag en dit word toenemend moeiliker om verandering voldoende te antisipeer en daarvoor te beplan om strategiese verrassings te verhoed.

Met 'n verandering in regering wat na April 1994 in Suid-Afrika in die vooruitsig gestel word, kan nuwe wetgewing geleenthede inhou, maar ook bedreigings daarstel.

### **2.2.1.2 Wetstoepassing**

Sjebeens dryf handel sonder geldige dranklisensies. Weens die groot aantal sjebeens wat veral in swart woonbuurte voorkom is die polisie nie in staat om hierdie praktyk uit te roei nie. Die probleem word verder vererger deurdat die sjebeens waarteen opgetree word, gou weer in bedrf gestel word.

Houers van wettige dranklisensies is 'n sagte teiken vir wetstoepassing wanneer geringe oortredings begaan word, terwyl onwettige handelaars letterlik met moord wegkom.

### **2.2.1.3 Mededinging**

Ongunstige ekonomiese toestande weens 'n dalende persoonlike besteebare inkome van Suid-Afrikaners, bring mee dat mededinging op kosteleierskap (prys) eerder as differensiasie geskied.

Verskaffers bevoordeel vertikaal geïntegreerde drankwinkels deur nuwe produkte eerste aan hulle beskikbaar te stel en produkte teen gunstige voorwaardes aan hulle te verskaf. Kleiner drankwinkels kan dikwels nie grootmaatafslag bekostig nie omdat die hoeveelheid voorraad wat aangekoop moet word oor 'n te lang tydperk verkoop sal word.

Dit bring mee dat die onafhanklikes 'n laer winsgrens moet aanvaar om mededingend te wees.

### **2.2.1.4 Groothandelaars wat optree in die kleinhandel**

Groothandelaars, waarvan een in die Bloemfonteingebied is, wat hul winste uit ander afdelings as drank maak, het kleinhandeldrankwinkellisensies verkry en verkoop drank teen die kosprys vir vele klein drankwinkels. Hoewel toegang tot kaarthouers beperk word, kan enigeen aansoek doen vir 'n kaart en word die kaarte selfs aan



persone uitgereik wat nie daarvoor aansoek gedoen het nie.

### 2.2.1.5 Sosiale impak

Die sosio-politieke impak op markgedrag

Vanweë die heersende resessietoestande bestaan die neiging om plaasvervangerprodukte wat goedkoper is eerder as die bekende handelsmerke, aan te koop.

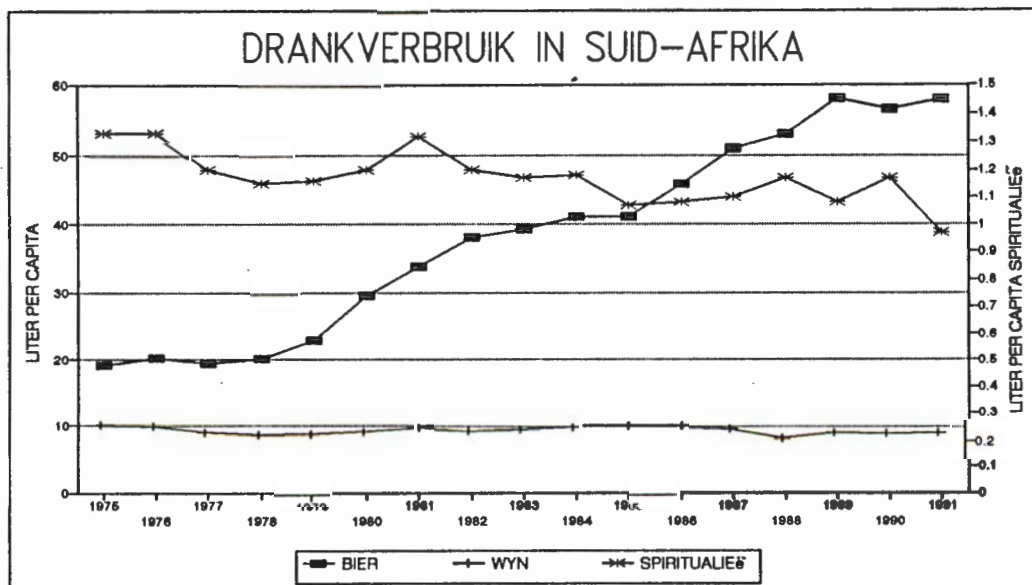
Politieke intimidasie en boikotte lei daartoe dat kliënte by ander afsetpunte drank moet koop as hul vrye beweging aan bande gelê word.

### 2.2.1.6 Makro ekonomiese faktore

Die resessie wat met grootskaalse werkloosheid gepaard gaan, plaas beperkings op groei in die industrie.

Figuur 2.1 toon die afname in die per capita verbruik van spiritualieë en die toename in verbruik van bier, terwyl wynverbruik redelik konstant bly.

Figuur 2.1



Bron: The South African Licensee's Guardian (1993:134)

### **2.2.1.7 Bestuur**

Die toenemende werkslading van algemene bestuur en veral die kleinsakeman wat 'n veeltal bestuursfunksies self moet behartig, bring mee dat die strategiese bestuurstaak dikwels verwaarloos word en soms selfs geen aandag geniet nie.

Ontoereikende van bestuursbevoegdheid is volgens die KSOK een van die grootste oorsake vir mislukkinge t.o.v. kleinsakeondernemings.

### **2.2.2 MIKROFAKTORE**

Die eise wat aan die leierskap in ondernemings gestel word, het verander sodat bestuurders genoodsaak is om hul leierskapstyl aan te pas en anders op te tree om aan die eise van die tyd te voldoen. Verskuiwings in die organisasiekultuur sal ook moet plaasvind om by die vereistes van bestuur en die omgewing in te pas.

Strategiese bestuursprosesse moet daarop gerig wees om verandering te akkommodeer. Dit impliseer dat daar nou 'n ander strategiese respons op markseine sal wees. Dit is bestuur se taak om die grootste moontlike mate van strategiese belyning te bewerkstellig tussen die situasie, doelwitte wat nagestreef word, strategieë wat gevolg word, die organisasiekultuur en die leierskapstyl.

### **2.3 VOORDELE VAN STRATEGIESE BESTUUR**

Volgens Glueck & Jauch (1988:19) het ondernemings wat formele strategiese beplanning beoefen, 'n groter waarskynlikheid op sukses as dié wat dit nie doen nie. Hulle identifiseer die volgende voordele verbonde aan strategiese bestuur:

- \* Strategiese bestuur antisipeer veranderende toestande.
- \* Strategiese bestuur verskaf duidelike doelwitte en rigting vir werknemers.

- \* Navorsing in strategiese bestuur vorder so dat die proses tot hulp vir bestuurders kan wees.
- \* Besighede wat strategiese bestuur, is meer effektief.

Waar bestuurders op alle vlakke betrokke is by beplanning en implementering, is daar volgens Pearce II & Robinson (1991:9) ook gedragsaspekte in strategiese bestuur wat die welstand van 'n onderneming bevoordeel:

- \* Strategieformuleringsaktiwiteite verhoog die onderneming se vermoë om probleme te verhoed.
- \* Groepsgebaseerde strategiese besluite word geneem uit die beste alternatiewe beskikbaar.
- \* Betrokkenheid van werknemers in die formulering van strategie verhoog hul motivering deurdat 'n beter begrip vir die produktiwiteit-vergoeding verwantskap bestaan.
- \* Die opklaring van die verskillende rolle van groepe en individue skakel gapings en oorvlueling in aktiwiteite uit.
- \* Weerstand teen verandering verminder deurdat deelnemers 'n beter begrip het van faktore wat die beskikbare alternatiewe beperk.

Voordele van strategiese denke:

- \* Dit verskaf leiding aan die bestuurshiërargie om helderheid te verkry oor wat hulle probeer doen en bereik.
- \* Dit dra by tot die herkenning van en reaksie op veranderende geleenthede en bedreigings.
- \* Dit verskaf 'n rasionaal vir bestuur in die evaluering van mededingende kapitaalversoeke en nuwe personeel.
- \* Dit koördineer strategiese besluitneming.
- \* Dit verskaf proaktiewe eerder as reaktiewe optrede op mededingende kragte.

## 2.4 NADELE VAN STRATEGIESE BESTUUR

Glueck & Jauch (1988:18) identifiseer die volgende nadele verbonde

aan strategiese bestuur nl.:

- \* Omstandighede verander so snel dat bestuurders nalaat om strategiese beplanning te doen.
- \* Doelwitte moet soms vaag en algemeen wees.
- \* Bestuur gee min aandag aan navorsing, en studies word nie deeglik gedoen nie. Sinha (1990:490) voeg hierby dat die beplanning vir tegnologie en nuwe produkte dikwels nie aktief in strategiese beplanning is nie.
- \* Daar is baie redes vir sukses en baie ondernemings is effektief sonder formele beplanning.

Volgens Mintzberg (1990:171) is daar tien verskillende denkskole oor strategiese bestuur. Die gevaar bestaan dat die strategiese bestuursfokus te gesentreer mag wees om een bepaalde model.

Die probleem by baie Westerse ondernemings is gesetel in die implementering eerder as die formulering van strategie. Volgens Ohmae (1983:226), veroorsaak swak kommunikasie tussen bestuur (formuleerder) en werknemer (implementeerders) die "separation of muscle from brain" en lei dit tot 'n afname in produktiwiteit. Taylor (1986:16) waarsku teen onrealistiese verwagtings van strategiese bestuur. Die nodige vermoë moet in die organisasie ontwikkel word om strategieë wat 'n mededingende voordeel bied, te implementeer.

Senge (1990:210) beweer dat strategiese bestuursbeplanning dikwels sonder die nodige stelsel denke gepaard gaan sodat die visie die persoonlike visie van 'n topbestuurder en nie die gedeelde visie van die organisasie verteenwoordig nie.

Hoewel strategiese bestuur die bastion vir langtermyn denke is, is dit dikwels korttermyn en reaktief deurdat dit vandag se probleme eerder as môre se geleenthede aanspreek.

Die hooforsake wat aanleiding tot hierdie studie gegee het, wettel om die soeke na 'n oplossing om die verhoogde mededinging wat drankwinkels in die gesig staar, die hoof te bied. Weens die onsekerhede in die politieke en ekonomiese arena, is die sukses van enige strategiese skuif minder seker. Deur formele strategiese bestuurstegnieke te benut, word bestuur in staat gestel om hul mededingende omgewing beter te begryp, beter mikpunte te stel en die ondernemings in staat stel om nie net te oorleef nie, maar om ook winsgewend te wees.

In hoofstuk 3 word 'n teoretiese oorsig oor strategiese bestuur gegee.

## HOOFSTUK 3

### TEORETIESE OORSIG OOR STRATEGIESE BESTUUR

#### 3.1 INLEIDING

Uit die aard van hul ontstaan het baie kleinhandelondernemings sonder formele beplanning gegroei. Voordat 'n drankwinkel strategieë ontwikkel om sy doelwitte te bereik, moet eers deeglik besin word oor die besigheid waarin daar nou gestaan word, die besigheid waarna gestreef word, en die maniere om daarby uit te kom. Volgens Cox en Brittain (1991:27) is strategiese bestuursbeginsels net so van toepassing op die klein onderneming as op die groot gevestigde saak.

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n teoretiese verwysingsraamwerk te konstrueer wat as basis kan dien vir 'n strategiese bestuursmodel vir die kleinhandeldrankwinkelbedryf.

#### 3.2 GESKIEDENIS VAN STRATEGIESE BESTUUR

Gluck, Kaufmann & Walleck (1982:9) identifiseer vier fases in die ontwikkeling van strategiese bestuur nl.:

##### 3.2.1 Finansiële beplanning

Fase een is die finansiële beplanningsfase.

In hierdie fase word inkomste, kostes en kapitaalbehoefte vooruitgeskat en 'n begroting word vir die volgende finansiële jaar voorberei. Hoewel besigheidstrategieë bestaan, is dit nie geformaliseer nie en word dit uit doelwitte en mikpunte in die begroting afgelei.

Die sukses van die korporatiewe strategie is afhanklik van die hoof uitvoerende beampte en topbestuur se vermoë en insig van die industrie

waarin hulle optree.

Met finansiële beplanning is die doelwit om by die begroting te bly, en bestuur is reaktief.

### **3.2.2 Vooruitskattings**

In die tweede fase steun die beplanningsproses baie sterk op vooruitskattings.

Probleme in finansiële beplanning is gewoonlik die sneller wat die proses aktiveer. Die behoefte om langtermyn-kapitaalbehoefte vooruit te skat en om verskillende finansieringsplanne te vergelyk, lei tot die ekstrapolasie van neigings en die evaluasie van die moontlike impak van die sosiale, politieke en tegnologiese kragte.

Met die huidige posisie van die onderneming as vertrekpunt, word in hierdie fase sterk op rekenaarmodelle gesteun. Groot hoeveelhede data word ontleed, maar kwalitatiewe insette kry min aandag.

Met vooruitskattings is die doelwit om die toekoms te voorspel, en bestuur is proaktief.

### **3.2.3 Ekstern gerigte beplanning**

In die derde fase word beplanning ekstern gerig.

Die snel veranderende omgewing waarin besluite geneem moet word, bring mee dat die ekstrapolasie van langtermynneigings nie 'n akkurate beeld van die toekoms skep nie. 'n Beter begrip van die kragte wat verandering in die omgewing van die onderneming veroorsaak, word verlang.

Beplanners moet nou 'n reeks strategiese alternatiewe evalueer en aan bestuur voorlê en daar word in die beplanningsproses van 'n deeglike situasie-analise, mededingendheidsbeoordeling, omgewingsverkenning en

scenario's gebruik gemaak.

In hierdie fase word strategiese besigheidseenhede gevorm waarin strategiese beplanning uitgevoer word. Met ekstern gerigte beplanning, word strategiese denke deur middel van interaktiewe bestuur bevorder.

### **3.2.4 Strategiese bestuur**

Fase vier is strategiese bestuur.

Strategiese beplanning en bestuur word in 'n enkele proses verenig. Terwyl beplanning deeglik en omvattend is, word kreatiwiteit en aanpasbaarheid aangemoedig. Korporatiewe waardes word hersien, mededingendheid beklemtoon en strategiese insig gestimuleer.

Met die doel om die toekoms te skep, word beheer gedentraliseer, raak reëls en regulasies minder belangrik, en word op 'n gemeenskaplike begrip en visie gefokus.

'n Wydverspreide bevoegdheid om strategies te dink, word ontwikkel deur 'n wen-wen kultuur, waarin die unieke bydrae van elke persoon beklemtoon en aangemoedig word, te vestig.

## **3.3 DEFINISIES**

### **3.3.1 Strategiese bestuur**

Strategiese bestuur is 'n sistematiese benadering tot 'n hoof en toenemend belangrike verantwoordelikheid van algemene bestuur, naamlik om die onderneming te posisioneer en in verband te bring met sy omgewing, om langtermyn sukses te verseker en verrassings te verhoed. (Ansoff & McDonnell, 1990:xv)

Strategiese bestuur is 'n sistematiese benadering vir die bestuur van strategiese verandering en omsluit die volgende:



- \* Positionering van die onderneming deur strategie, en die beplanning van interne bevoegdheide;
- \* Strategiese respons deur spitsvrae te bestuur; en
- \* Stelselmatige bestuur van weerstand gedurende die implementering van strategie.

Strategiese bestuur is volgens Pearce II & Robinson, Jr. (1991:3) 'n stel besluite en aksies wat lei tot die formulering en implementering van strategieë om die doelwitte van 'n onderneming te bereik.

Wheelen & Hunger (1987:6) definieer strategiese bestuur as die stel bestuursbesluite en aksies wat die langtermynprestasie van 'n onderneming bepaal. Dit sluit die formulering en implementering van strategie asook evaluasie en beheer in.

Volgens Thompson & Strickland (1992:3) bestaan strategiese bestuur uit vyf onderling verbandhoudende aksies nl.:

- \* Die ontwikkeling van 'n definisie van die besigheid waarin die onderneming is en 'n visie van waarheen die besigheid op pad is;
- \* Die oordrag van die missie na spesifieke lang- en korttermyn-doelwitte;
- \* Die ontwikkeling van 'n strategie om die doelwitte te bereik;
- \* Die implementering en uitvoering van die strategie; en
- \* Die evaluasie van prestasie, hersiening van die situasie en die gepaste aanpassing in die lig van ondervinding, veranderde omstandighede, nuwe idees en nuwe geleenthede.

In hierdie hoofstuk word bogenoemde benadering gevolg. Figuur 3.1 toon 'n skematiese voorstelling van 'n model vir strategiese bestuur wat 'n aanpassing is van die modelle van verskeie skrywers. (Pearce II & Robinson, 1991:12 en Mintzberg, 1990:174)

### **3.3.2 Aannames**

Die aannames gemaak deur Spies (1988:4) word onderliggend beskou.

- \* Die toekoms kan nie voorspel word nie, maar langtermyn ontledings help om die aard en gevolge van verandering te verstaan.
- \* Die toekoms kan geskep word. Strategiese bestuursprosesse verskaf die koppelvlak tussen die logiese gevolge van huidige prosesse en die ontwerp van bereikbare ideale.
- \* Verandering vier hoogty en die tempo van verandering neem toe.
- \* Die perspektiewe, persepsies, denksyle, en aspirasies van mense is belangrike determinante in die produksie van die gewenste toekoms.
- \* Die leierskapstyl en organisasie kultuur kan die implementering van doelmatige strategiese bestuursprosesse bevorder of inhibeer.

### **3.3.3 Operasionele bestuur teenoor strategiese bestuur**

Anthony (1965:69) definieer operasionele bestuur as die proses waardeur verseker word dat spesifieke take doeltreffend uitgevoer word.

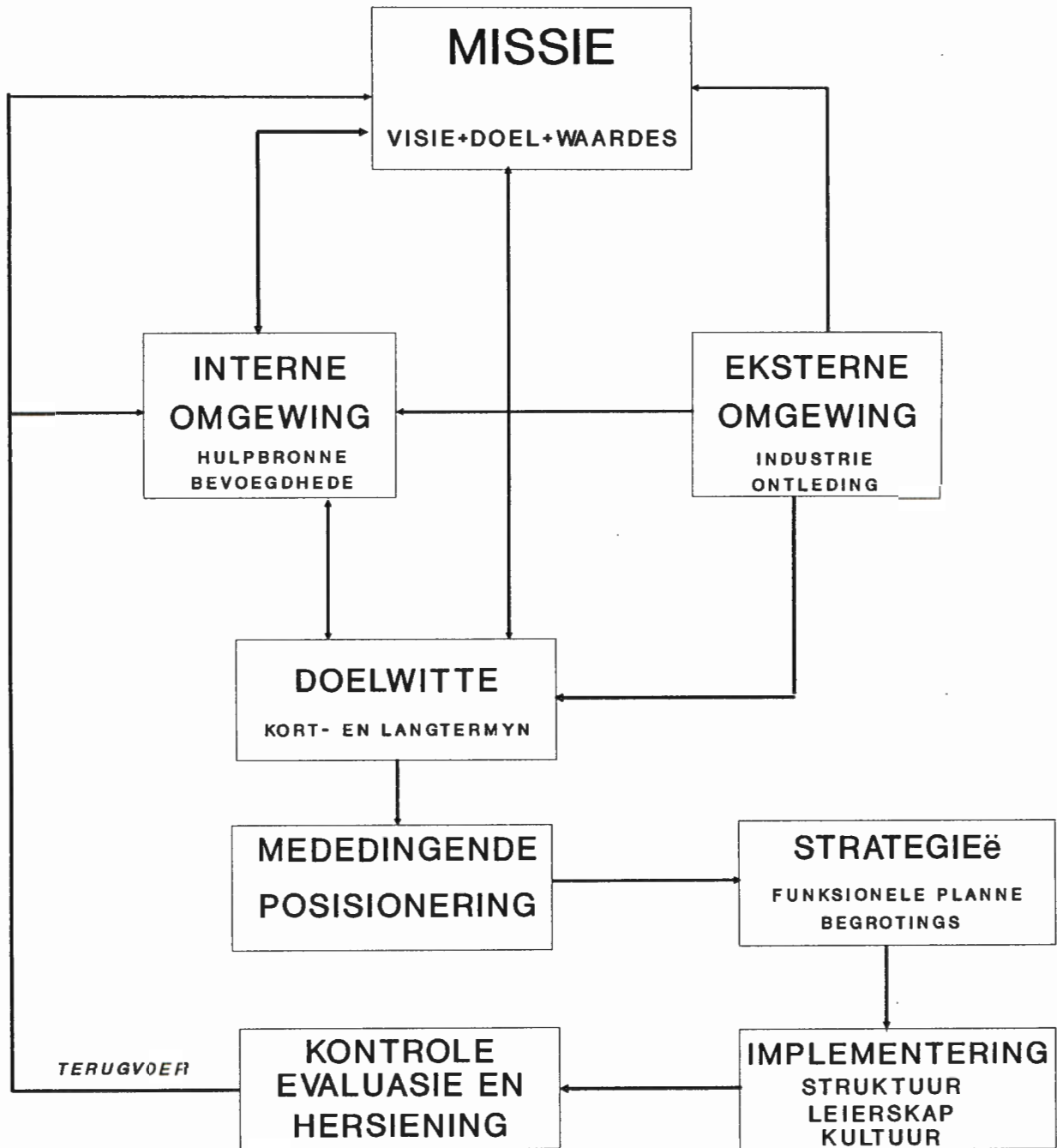
Met operasionele bestuur word die rigting waarin onderneming beweeg, gehandhaaf en met strategiese bestuur word die rigting verander.

Operasionele bestuur spreek doeltreffendheid aan waar take korrek uitgevoer moet word. Strategiese bestuur het te make met doelmatigheid waar die uitvoer van die regte take belangrik is.

In strategiese bestuur word die plan ontwerp, terwyl operasionele bestuur te make het met die uitvoering van die plan.

# MODEL VIR STRATEGIESE BESTUUR

Figuur 3.1  
RAAMWERK VIR STRATEGIESE BESTUUR



### 3.3.4 Strategiese doelstellings

'n Onderneming se doelstellings word verdeel in die sogenaamde mikpunt- en etosdoelstellings. Du Preez (1987:7)

Die mikpuntdoelstellings van 'n onderneming hou verband met die missie of oorkoepelende doelstellings. Mikpuntdoelstellings is finansieel van aard en word nie deur korttermynsiklusse beïnvloed nie. Dit word net aangepas as die missie verander of indien die prestasie-risikoprofiel van die onderneming verander. Mikpuntdoelstellings is 'n belangrike riglyn in die strategiese bestuursproses.

Etosdoelstellings het betrekking op die etiese norme en standarde wat die basis vorm van die wyse waarop die onderneming met sy omgewing, belangegroepes en werknemers in wisselwerking tree. Hierdie doelstellings word dikwels geformuleer as gevolg van druk of onder die invloed van interne en eksterne belangegroepes. Dit bepaal dus die wyse waarop 'n onderneming sake gaan doen en het dikwels 'n invloed op ander doelstellings.

Die doelstellings van die onderneming bestaan gewoonlik uit kwantitatiewe en kwalitatiewe doelstellings en word hoofsaaklik bepaal deur die volgende:

- \* Die markposisie t.o.v. produkte waarmee en markte/industrieë waarin die onderneming nou meeding en in die toekoms wil meeding;
- \* Finansiële markte - die beskikbaarheid van fondse intern en ekstern. Huidige en toekomstige ekonomiese siklusse;
- \* Die regering - huidige of verwagte wetgewing, monetêre en fiskale maatreëls en beperkende instellings; en
- \* Die bestuur - die styl en aard van topbestuur.

### 3.3.5 Doelwitte

Doelwitte bepaal die wyse waarop 'n onderneming sy mikpuntdoelstellings gaan bereik soos in die missie uitgespel.

Doelwitte kan korttermyn sowel as langtermyn wees.

Eienskappe van 'n goeie doelwit (Reddin, 1971:88):

- \* Dit verwys na een spesifieke area en is nie vaag nie.
- \* Dit verwys na 'n resultaat, nie 'n aksie nie.
- \* Dit moet meetbaar wees.
- \* Daar moet 'n tyd wees vir die bereiking van die doelwit.
- \* Die doelwit moet realisties en bereikbaar wees, maar moet ook 'n uitdaging bied.
- \* Daar is 'n hiërargie van doelwitte.

Vir elke belangrike resultaat wat behaal moet word, is doelwitte nodig. Doelwitte sal dus gestel word vir finansiële en strategiese prestasie.

Strategiese doelwitte is ook belangrik omdat dit 'n aanduiding gee van die onderneming se strategiese oogmerke om 'n bepaalde besigheidsposisie oor die lang termyn te bereik.

### 3.3.6 Strategieë

'n Mededingende strategie word deur Porter (1980:34) beskryf as die neem van offensiewe of defensiewe aksies om 'n verdedigbare posisie in 'n industrie te skep om sodoende die vyf mededingende kragte suksesvol te hanteer en daardeur 'n superieure opbrengs op belegging te verkry.

Volgens Porter (1985:11) is daar veral drie benaderings tot

mededinging wat hy generiese strategieë noem:

- \* **Kosteieurskap**, deur te streef om teen die laagste koste in die industrie te produseer.
- \* Om **differensiasiegeleenthede** in produkte en dienste te benut.
- \* Om via kosteieurskap of differensiasie op 'n gedeelte van die mark of die hele mark te **fokus**.

Met die generiese strategieë as kern, word alternatiewe langtermyn besigheidstrategieë ("grand strategies") ontwikkel wat die rigting vir strategiese aksies verskaf. Enkeles word hieronder genoem:

- \* Stabiele groei;
- \* Markontwikkeling;
- \* Produkontwikkeling;
- \* Innovasie;
- \* Horisontale diversifikasie;
- \* Vertikale diversifikasie;
- \* Gesamentlike ondenemings;
- \* Konsentriese diversifikasie;
- \* Multi-divisionele diversifikasie of die vorming van konglomerate;
- \* Omdraai- of herstelstrategie;
- \* Onttrekking; en
- \* Likwidasie.

Bron: Pearce II & Robinson (1991:227)

### 3.4 STRATEGIEFORMULERING

In die keuse van 'n strategie moet die elemente so gekies word dat strategiese passing kan plaasvind (Scholz 1987:78)

'n Onderneming se strategie ontwikkel oor 'n tydperk. Die onvoorspelbaarheid van mededinging maak dit haas onmoontlik om elke gebeurlikheid te antisipeer en daarvoor te beplan. Daar is gedurig iets nuuts wat reaksie noodsaak. Dit veroorsaak dat die strategiese bestuursproses 'n

deurlopende proses is waartydens hersiening en oorweging van nuwe strategiese inisiatiewe om die bestaande strategie mee aan te pas, voortdurend plaasvind. (Hamel & Prahalad, 1989:63)

### 3.4.1 Visie

Volgens Naisbitt (1984:94) is strategiese beplanning sonder 'n helder strategiese visie waardeloos.

'n Visie is 'n beeld van 'n moontlike en gewenste toekomstige staat van die organisasie. (Bennis & Nanus, 1985:89) In sy eenvoudigste vorm is 'n gedeelde visie die antwoord op die vraag: Wat wil ons skep? (Senge, 1990:206) Hieruit word die volgende elemente van 'n visie afgelei:

- \* Dit spreek verandering aan.
- \* Dit sluit 'n doel in.
- \* Dit het te make met mense, beide kliënte en werknemers.

Senge (1990:213) waarsku teen die gebruik om die visie in 'n bo na onder aksie te ontwikkel. 'n Gedeelde visie word voorgestel wat ontwikkel uit die persoonlike visie van topbestuur asook die persoonlike visies vir die organisasie van die mense wat die organisasie vorm. Vir topbestuur behels dit:

- \* Die verduideliking van topbestuur se persoonlike visie aan andere;
- \* Die uitbreiding van die visie na ander dele van die organisasie; en
- \* Die verbreding van die visie na 'n gedeelde visie.

Formulering en verduideliking van die visie.

- \* 'n Duidelike, bondige verklaring van die visie moet gemaak word.
- \* Hulpbronne moet verbind word tot die uitvoer van aksies wat gestalte sal gee aan die visie.
- \* Die leier moet die visie so kommunikeer, dat dit mense sal aangryp om dit uit te voer.

### 3.4.2 Missie

Elemente van 'n missie:

- \* 'n Doel wat verduidelik waarom die organisasie bestaan. Dit moet groter wees as die aanspraak van enige een van die belanghouers.
- \* 'n Beskrywing van die besigheid of aktiwiteite waarmee die onderneming besig sal wees en die onderneming se positionering relatief tot ander ondernemings in dieselfde bedryfstak.
- \* 'n Stel van waardes wat die grondslag vorm van die onderneming se bestuurstyl, etiek, en die verhouding tot werknemers en ander belanghebbendes.
- \* 'n Opsomming van die belangrikste standaarde en gedrag in die onderneming, bv. "Management by wandering around". (Campbell, 1989:3)

Volgens Campbell & Yeung (1991:13) het 'n onderneming 'n sterk missie as bogenoemde vier elemente mekaar ondersteun.

Pfeiffer, Goodstein & Nolan (1986:82) verskaf die volgende kriteria vir die evaluering van 'n missiestelling:

- \* Die missie moet duidelik en verstaanbaar vir alle personeel wees.
- \* Die missie is kort genoeg sodat die meeste mense dit maklik in herinnering kan roep.
- \* Die missie spesifiseer duidelik in watter besigheid die onderneming is en dit is baie duidelik oor:
  - = Watter kliëntebehoefte die onderneming probeer om te bevredig;
  - = Wie die organisasie se primêre kliënte is; en
  - = Watter primêre tegnologie die organisasie aanwend.
- \* Die missie moet 'n primêre fokus op 'n enkele strategiese stukrag wees.
- \* Die missie moet die kenmerkende bevoegdhede van die organisasie reflekteer.



- \* Die missie moet breed genoeg wees om buigsaamheid in implementering te verskaf, maar nie so breed dat fokus ontbreek nie.
- \* Die missie moet as 'n voorbeeld en 'n hulpmiddel dien waarvolgens bestuurders bestuurs- en ander besluite in die organisasie kan neem.
- \* Die missie moet die waardes, gelowe en filosofie van die organisasie asook die organisasiekultuur reflekteer.
- \* Die missie moet bereikbare doelwitte bevat.
- \* Die missie moet so geformuleer word dat dit as energiebron en herenigingspunt vir die organisasie dien.

### **3.4.3 Omgewingsverkenning**

#### **3.4.3.1 Inleiding**

Omgewingsverkenning is 'n strategiese leerproses van veranderinge in die besigheidsomgewing. As leerproses verskaf dit insette vir alle aspekte van strategiese bestuur. Die ideaal is om insig te verkry en nie net inligting nie, sodat dit bestuur in staat sal stel om 'n organisasie tot langtermynsukses te stuur. Dostal(1990:29)

Volgens Murphy (1989:101) is daar 'n verband tussen onvoldoende skandering van omgewingsveranderinge en mislukking van strategiese beplanning.

#### **Doel van omgewingsverkenning**

Die doel van omgewingsverkenning is om insig te verkry wat bestuur help om:

- \* Die konteks waarbinne die onderneming bedryf word, beter te verstaan;
- \* Aan te pas in 'n snel veranderende omgewing;
- \* 'n Beter omgewing te skep om in die toekoms in op te tree;
- \* Die aksiepotensiaal van bestuur te verbeter t.o.v. dit wat nie verander kan word nie en dit wat wel verander kan word; en
- \* Die aksiepotensiaal van bestuur te verbeter t.o.v. die metode waarop

verandering teweeggebring kan word.

### **Maniere om inligting te skandeer vir omgewingsverkenning**

F.J. Aguilar (1967: *Scanning the business environment* soos aangehaal deur Dostal, 1990:30), het die volgende vier fasette voorgestel vir omgewingskandering:

- \* 'n Algemene blootstelling aan inligting met eksplorasië as enigste doel. Hierdie metode sensiteer besluitnemers t.o.v. breë spitsvrae en om goedgevestigde wêreldmenings te bevraagteken.
- \* Meer gefokusde voorwaardelike skandering deur te kyk na aspekte wat spesifiek van belang vir die bepaalde onderneming is.
- \* Informele soekprosedures. Dit is 'n relatief beperkte en ongestruktureerde oefening om inligting vir 'n spesifieke doel te versamel.
- \* Formele soekprosedures. Dit is 'n doelbewuste poging - gewoonlik met 'n voorafbepaalde plan, metodes of metodologie - om spesifieke inligting of inligting in verband met 'n spesifieke onderwerp in te win. Die formele soekprosedure verskil van die informele proses daarin dat dit volgens 'n program geskied.

#### **3.4.3.2 Omgewingsscenario's**

Scenario's is samehangende "stories" oor die moontlike toekomstige omgewing waarin die besigheid hom gaan bevind en waarin opgetree moet word. Scenario's is hipoteties, dit is sketse of buitelyne en is veelvlakkig en holisties. (Dostal, 1990:39-40)

Volgens Wack (1985a:140) het scenario's te make met feite en persepsies. Inligting word, per definisie buite die organisasie, versamel en deur middel van 'n kreatiewe proses, in nuwe persepsies getransformeer.

Die doel met die gebruik van scenario's is die volgende:

- \* 'n Scenario word gebruik om 'n helder begrip te vorm van moontlike toekoms te waarbinne die organisasie sal beweeg.
- \* Dit ontwikkel insig oor die kragte en invloede wat tot moontlike scenario's lei. (Wack, 1985:74)
- \* Scenario's moet dien as hulpmiddel om toekomstige probleme en geleenthede te identifiseer. (Millett, 1988:61)
- \* Scenario's moet help om die verandering in die vraag na die uitset van 'n onderneming (goedere en dienste) aan te spreek.
- \* Scenario's word gebruik om vas te stel of die organisasie moet verander en moet help om die veranderingsproses van stapel te stuur.
- \* Die scenarioproces moet help om spitsvrae deurlopend te identifiseer.

### **3.4.3.3 Eksterne omgewing**

Eksterne omgewingsverkenning geskied breedweg op die ekonomiese, politieke, wetlike, sosiale en tegnologiese gebied.

#### **(a) Dryfkragte**

Omstandighede in die industrie verander omdat daar kragte in beweging is wat druk veroorsaak om te verander. Die sterkste kragte word dryfkragte genoem omdat hulle die grootste invloed uitoefen op die aard van die verandering wat in die industrie se struktuur en omgewing gaan plaasvind. (Thompson & Strickland, 1992:61)

Die ontleding van dryfkragte behels twee stappe nl.:

- \* Identifisering van die dryfkragte, en
- \* Evaluasie van die impak van die dryfkragte op die industrie.

Die mees algemene dryfkragte is volgens Thompson & Strickland (1992:62-66):

- \* Verandering in die langtermyn-groeikoers van die industrie.

- \* Verandering in die samestelling van die kliënte en die gebruike van die produk.
- \* Produkinnovasië.
- \* Tegnologiese verandering
- \* Bemerkingsinnovasië
- \* Toetrede tot of uitrede van groot ondernemings uit die mark.
- \* Verspeiding van tegniese kennis wat tot erosie van mededingende voordele aanleiding gee.
- \* Toenemende internasionale mededinging in die industrie.
- \* Verandering in koste en doeltreffendheid. Grootskaal voordele of leerkurwe voordele kan verwerf of verloor word.
- \* Kliënte voorkeure vir 'n meer gedifferensieerde produk of dalk vir 'n meer algemene gestandaardiseerde produk.
- \* Verandering t.o.v. regulasies en wetgewing.
- \* Verandering op die sosiale terrein t.o.v. houdings en lewenstyl.
- \* Verandering t.o.v. onsekerheid en besigheidsrisiko.

Hoewel baie kragte in die omgewing aan die werk is, sal net drie of vier kwalifiseer as dryfkragte wat hoofbepalers is van die manier waarop die industrie ontwikkel en werk.

In die kleinhandeldrankwinkelbedryf is die volgende voorbeelde van dryfkragte:

- \* Wetgewing wat die bedryf dereguleer en die intensiteit van mededinging verhoog;
- \* Wêreldwye druk om die gebruik van afhanklikheidsvormende produkte wat 'n gesondheidsrisiko inhou, te ontmoedig.

**(b) Waarde van dryfkragte:**

- \* Dit dui die grootste eksterne faktore aan wat die onderneming vir die volgende aantal jare sal beïnvloed.
- \* Deur die implikasies en gevolge van elke dryfkrag te ondersoek en vooruit te skat, verskaf dit 'n platform waarvandaan bestuur die onderneming strategies kan posisioneer.

- \* Bestuur kan nou 'n strategie ontwikkel wat direk kan reageer op die effek van die belangrikste dryfkragte in die industrie.

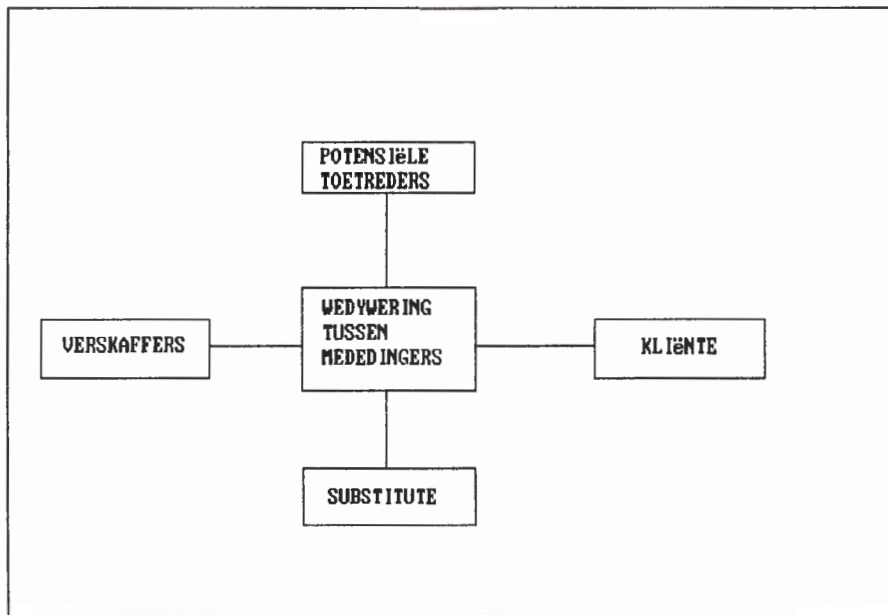
### 3.4.3.4 Mededingendheidsontleding van die industrie

Volgens Porter (1985:4) is daar veral vyf kragte van belang vir die mededingende posisionering van 'n onderneming in 'n industrie nl.:

- \* Die bedingingsmag van verskaffers;
- \* Die bedingingsmag van kliënte;
- \* Die bedreiging van nuwe toetreders;
- \* Die bedreiging van plaasvervangende produkte; en
- \* Die wedywering tussen bestaande ondernemings in die industrie.

Porter se model vir mededingende kragte in die industrie word in figuur 3.2 grafies voorgestel.

**Figuur 3.2**  
**MEDEDINGENDE KRAGTE IN DIE INDUSTRIE**



Bron: Porter (1980:4)

Elemente wat by hierdie kragte 'n belangrike rol speel, word nou van nader beskou.

**(a) Potensiële nuwe toetreders**

Volgens Porter (1980:7) bring nuwe toetreders nuwe produksiekapasiteit, die begeerte om markaandeel te werf en dikwels ook aansienlike hulpbronne. Die erns van die bedreiging word bepaal deur die hindernisse vir toetrede en die moontlike reaksie van bestaande mededingers.

'n Aantal bronne van hindernisse vir nuwe toetreders word kortliks genoem:

- \* Skaalekonomie.
- \* Handelsmerkidentiteit - lojaliteit van kliënte.
- \* Gepatenteerde produkverskille.
- \* Omskakelingskoste.
- \* Kapitaal benodigdhede.
- \* Toegang tot distribusiekanale.
- \* Kostevoordele (leer- en ervaringskurwe, ligging t.o.v. grondstowwe, patente, en kennis).
- \* Verwagte vergeldingsoptrede.
- \* Kapasiteitsbenutting van die bestaande ondernemings.
- \* Regeringsbeleid en wetgewing.

**(b) Die bedreiging van plaasvervanging**

Plaasvervangende produkte of substitute is ander produkte wat dieselfde funksie verrig as die produk in die betrokke industrie. Porter (1980:23)

Die relatiewe prys van substitute plaas 'n beperking op die pryse wat vir produkte gevra kan word.

Hoe beter substitute presteer t.o.v. gehalte en prestasie, hoe groter is die bedreiging vir bestaande produkte.

Die belangrikheid van die bedreiging van plaasvervanging word bepaal deur die omskakelingskoste. Hoe laer die omskakelingskoste, hoe makliker is dit vir kliënte om die substituuat te

koop.

**(c) Bedingingsmag van verskaffers**

Die bedingingsmag van verskaffers is in die volgende omstandighede 'n sterk mededingende krag:

- \* Verskaffers is meer gekonsentreerd as die industrie aan wie dit verkoop.
- \* Plaasvervangende produkte is afwesig.
- \* Die industrie is nie 'n belangrike kliënt van die verskaffer nie.
- \* Die verskaffer se produk is 'n belangrike inset vir die industrie se besigheid.
- \* Die verskaffer se produkte is gedifferensieerd.
- \* Die omskakelingskoste van een verskaffer na 'n ander is betekenisvol.
- \* Die belangrikheid van groot volumes vir die verskaffer.
- \* Die impak van insette op koste of differensiasie.
- \* Die bedreiging bestaan van voorwaartse integrasie van die verskaffer.

Porter (1980:28) beskou die aanbod van arbeid as 'n belangrike verskaffer. Die mate van organisasie in arbeid is 'n bykomende faktor wat die mededingende krag daarvan kan verhoog.

**(d) Bedingingsmag van kliënte**

Kliënte beding vir laer pryse, beter gehalte en beter dienste ten koste van die winsgewendheid van die industrie (Porter, 1980:24). Onder die volgende omstandighede is die bedingingsmag van kliënte of kliëntegroepe sterker:

- \* Kliënte is gekonsentreerd of die aankoopsvolume is groot in verhouding tot die verkoper se verkope.
- \* Die produkte wat van die industrie gekoop word, verteenwoordig 'n betekenisvolle gedeelte van die kliënt se totale

koste of aankope.

- \* Die produkte wat van die industrie aangekoop word is standaard of ongedifferensieerd.
- \* Omskakelingskoste is klein vir die kliënt.
- \* Die kliënt beskik oor volle inligting ten opsigte van die aanvraag van die produk.
- \* Kliënte beskik oor die vermoë om terugwaarts te integreer.
- \* Handelsmerkidentiteit is swak ontwikkel.
- \* Die impak van die industrie se produk is laag op die gehalte en/of werkverrigting van die kliënt se produkte of dienste.
- \* Die kliënt se wins is klein en is geneig om sy aankoopkoste te verlaag.
- \* Die aansporing vir die besluitnemer is klein om die produk te koop.
- \* Die produk bespaar nie geld vir die kliënt nie.

**(e) Graad van wedywering tussen mededingers**

Volgens Porter (1980:17) vind wedywering tussen mededingers plaas deur prysmededinging, advertensie, nuwe produkte, beter kliëntediens en waarborge.

Die intensiteit van die mededinging sal bepaal word deur die teenwoordigheid van 'n aantal faktore:

- \* Stadige industrie-groei veroorsaak trompop mededinging vir markaandeel.
- \* Hoe meer mededingers toetree en hoe nader hulle aan mekaar kom in terme van grootte en bevoegdheid, hoe groter die wedywering.
- \* As pryse gesny word, is wedywering intens.
- \* Hoe swakker die differensiasie, hoe sterker die wedywering.
- \* Goeie strategiese besluite verhoog wedywering.
- \* Hoe uiteenloper die mededinging in terme van strategieë, persoonlikhede, voorkeure, hulpbronne en lande van oorsprong, hoe groter die wedywering.
- \* Wedywering is meer intens indien hindernisse tot uitrede uit



die industrie dit voordeliger maak om in die industrie te bly en mee te ding.

- \* Wedywering is meer intens indien sterk maatskappye buite die bedryf 'n swak maatskappy binne die bedryf aanskak en dan met sterk finansiële rugsteun 'n markleier wil vestig.

Ander faktore wat wedywing beïnvloed is:

- \* Ingewikkeldheid van inligting;
- \* Handelsmerk-identiteit;
- \* Vaste koste/waarde toegevoeg;
- \* Wisselende oorkapasiteit; en
- \* Omskakelingskoste.

#### **3.4.3.4 Mededingerontleding**

In 'n mededingende situasie het die optrede van mededingers 'n groot uitwerking op 'n onderneming se strategiese optrede. Om self proaktief op te tree, moet mededingers se volgende skuiwe geïdentifiseer word. Mededingers se strategiese doelwitte moet bepaal word en hul optrede geantisipeer word.

Bepaal wie die industrie se belangrikste spelers gaan wees in die toekoms. In die kleinhandeldrankwinkelbedryf kan die belangrikste spelers die groot kettinggroepe wees.

#### **3.4.3.5 Kernsuksesfaktore**

Keniche Ohmae (1983:83) sê dat daar uit die verskeidenheid faktore in elke besigheidsituasie net 'n handjievol kernfaktore ("key factors for success") is wat die uitkoms sal bepaal, en dat 'n strategie suksesvol sal wees indien hierdie faktore beheer en vernuftig toegepas sal word. Volgens De Vasconcellos e Sa & Hambric (1990:380) presteer ondernemings wat sterktes het ten opsigte van kernsuksesfaktore, beter as die mededinging wat dit nie het nie.

Leidecker & Bruno (1984:24) sien kernsuksesfaktore, ook sleutel-

suksesfaktore genoem, as daardie eienskappe, voorwaardes of veranderlikes wat, indien dit behoorlik volgehou, in stand gehou en bestuur word, 'n betekenisvolle impak op die sukses van die onderneming sal uitoefen. In die proses van strategie-ontwikkeling, kan kernsuksesfaktore veral ten opsigte van omgewingsverkenning, hulpbronnontleding en strategie-evaluasie 'n rol speel.

Kernsuksesfaktore is die belangrikste bepalende faktore vir finansiële en mededingende sukses in 'n bepaalde industrie. Dit beklemtoon die spesifieke uitkomst wat krities vir sukses is in die mark, asook die bevoegdheide en vermoëns wat die grootste gewig dra by winsgewendheid. Thompson & Strickland (1992:81)

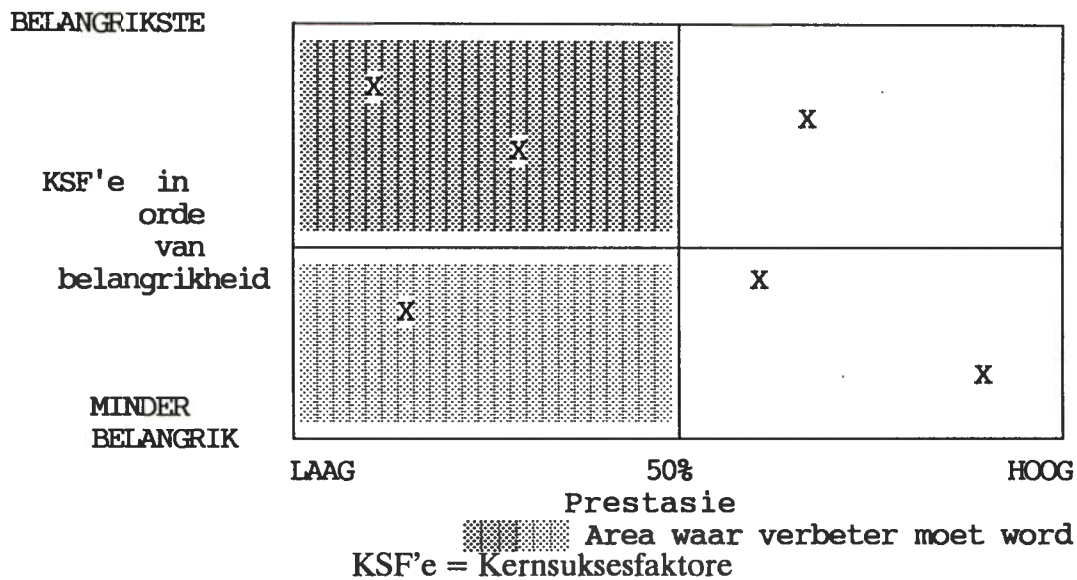
Kernsuksesfaktore is uniek in 'n industrie terwyl daar ook enkele is wat uniek in 'n bepaalde besigheid is.

Kernsuksesfaktore moet meetbaar wees, en gemonitor en gekommunikeer word. Goeie prestasie in hierdie faktore moet tot die bereiking van organisasiedoelwitte lei.

Volgens Cowen en Middaugh (1990:73), help eksterne faktore soos die markdinamika, heterogeniteit, mededingende druk, wette en regulasies en die tegnologie wat benut word, om kernsuksesfaktore te bepaal.

'n Aangepaste geleentheidsdiagram, figuur 3.3, van Murphy (1989:103-104) se model, word gebruik om te bepaal ten opsigte van watter kernsuksesfaktore verbetering benodig word. Die kernsuksesfaktore word in orde van belangrikheid gerangskik en teenoor die prestasie in daardie faktor op 'n ruit gestip. Die prestasie van kernsuksesfaktore wat in die geruite gedeelte val, moet verbeter word.

**Figuur 3.3**  
**GELEENTHEIDSDIAGRAM**



**3.4.3.6 Aantreklikheid van die bedryfstak**

Om 'n oorsig te kry van die aantreklikheid van die bedryfstak, moet die volgende bepaal word nl.:

- \* Faktore wat die industrie aantreklik maak.
- \* Faktore wat die industrie onaantreklik maak.
- \* Spesiale spitsvrae en probleme in die industrie.
- \* Die gunstigheid van die winsverwagting in die industrie.

**3.4.4 Interne omgewing - Profiel van onderneming**

'n Interne situasieontleding word gedoen om 'n bepaalde onderneming se mededingende situasie te evalueer.

#### **3.4.4.1 Huidige strategieë**

Eerstens word vasgestel hoe goed die huidige strategieë werk deur die volgende te bepaal:

- \* In watter rigting die onderneming se markaandeel beweeg.
- \* Hoe winsgrense met die industrie vergelyk.
- \* Wat die neiging is in netto wins en opbrengs op kapitaal.
- \* Hoe verkope vergelyk met die industrie.
- \* Wat die onderneming se mededingende posisie is.

#### **3.4.4.2 SWOT-ontleding**

SWOT is 'n akroniem vir "strengths, weaknesses, opportunities, threats". Thompson & Strickland (1992:87). 'n SWOT-ontleding is 'n sistematiese identifikasie van hierdie faktore en van die strategie wat die beste passing tussen sterkpunte, swakpunte, geleentede en bedreigings bied.

Uit die interne ontleding word sterk- en swakpunte, en uit die eksterne ontleding word geleentede en bedreigings geïdentifiseer wat met strategie verband hou. Dit is 'n vinnige en maklike werktuig om 'n oorsig van die onderneming se totale situasie te kry. Dit verskaf 'n strategiese balansstaat waar die sterkpunte die mededingende bates en die swakpunte die mededingende laste vorm.

'n Sterkpunt is 'n hulpbron, vaardigheid, bevoegdheid of iets waarin 'n onderneming goed is in verhouding tot sy mededingers.

'n Swakpunt is iets wat in 'n onderneming te kort skiet of iets waarin dit swak presteer. Dit kan ook 'n toestand wees wat 'n onderneming se doeltreffende prestasie beperk.

'n Geleentheid is 'n gunstige situasie in 'n onderneming se omgewing wat aan die onderneming 'n mededingende voordeel bied.

'n Bedreiging is 'n faktor in die eksterne omgewing wat die ondernemingsse welstand bedreig.

'n SWOT-ontleding verskaf 'n logiese raamwerk om 'n ondernemingsse situasie te ontleed en tabel 3.1 toon aan hoe dit gebruik kan word om alternatiewe strategieë te identifiseer.

**Tabel 3.1**  
**SWOT-ONTLEDING DIAGRAM**

	<b>VERSKEIE GELEENTHEDE</b>	<b>GROOT BEDREIGINGS</b>
<b>KRITIESE SWAKHEDE</b>	<b>OMDRAAI- STRATEGIE</b>	<b>VERDEDIGENDE STRATEGIE</b>
<b>BELANGRIKE STERKPUNTE</b>	<b>GROEI- STRATEGIE</b>	<b>DIVERSIFIKASIE</b>

Bron: Pearce II & Robinson (1991:184)

In 'n SWOT-ontleding word die impak van 'n potensiële sterkte, swakheid, geleentheid en bedreiging nie aangedui nie, en dit moet in ag geneem word wanneer gevolgtrekkings gemaak word.

Die belangrike vrae is: watter gevolgtrekkings kan uit die SWOT gemaak word? Is daar enige uitstaande bevoegdhede?

#### **3.4.4.3 Mededingende posisionering**

'n Breë waardebeoordeling moet gemaak word van die ondernemingsse mededingende posisie en mededingende sterktes deur te bepaal hoe daar op elke kernsuksesfaktor vergelyk word. Van die inligting ingewin uit die SWOT-ontleding kan hiervoor gebruik word.

Daar moet bepaal word:

- \* Hoe die onderneming met sy mededingers vergelyk;
- \* Wat die mededingende of wenvoordele van die onderneming is; en

- \* Hoe sterk die mededingende posisie is.

#### **3.4.4.4 Die onderneming se relatiewe koste posisie.**

Om suksesvol mee te ding, moet 'n onderneming se koste in lyn met sy mededingers wees. Thompson & Strickland (1992:91)

In die kleinhandeldrankwinkelbedryf is daar veral twee areas waar kostenadele kan bestaan nl.:

- \* aankope van verskaffers; en
- \* bedryfskoste.

'n Onderneming se kosteposisie in verhouding tot mededingers word bepaal deur 'n strategiese kosteontleding van elke aktiwiteit in die kosteketting.

#### **3.4.4.5 Strategiese spitsvrae**

Enige ander strategiese spitsvrae en probleme uniek tot die onderneming en sy besigheid moet geïdentifiseer word, want die beste strategie is vervat in 'n unieke aksieplan wat die bepaalde besigheid se omstandighede reflekteer.

'n Spitsvraag is strategies indien dit te doen het met die waarskynlikheid van betekenisvolle verandering in die toewysing en doelmatigheid van hulpbronne. (Houlden, 1986:89) Dit omsluit ook die interne swaktes en sterktes wat óf 'n beperking op 'n strategie plaas óf dit ondersteun.

### **3.4.5 Dokumentering van strategie - Strategiese plan**

#### **3.4.5.1 Kriteria vir 'n goeie plan**

- \* Die plan moet realisties en werkbaar wees sodat doelwitte bereik kan word.
- \* Inligting in die plan moet akkuraat wees. ("unshakeable")
- \* Die plan moet konsekwent met die omgewing wees.

- \* Daar moet interne konsekwentheid wees ten opsigte van die bronne wat aangewend word.
- \* Daar moet op sterktes gebou word.
- \* Swakpunte moet oorkom word.
- \* Risiko moet aangespreek word.
- \* Die plan moet vertel "hoe", volgens Thompson & Strickland (1992:32)
- \* Implementering moet aangespreek word.
- \* Die plan moet bondig, deeglik en volledig wees.

### **3.4.5.2 Inhoud van die strategiese plan**

- \* Die organisasie se visie, missie en waardes.
- \* Strategiese ontleding. Dit is die plan se databasis en bestaan uit 'n industrieontleding en 'n interne ontleding. Markte en produkte word ontleed, kliënteontleding, kostes, inligtingstelsels, menslike hulpbronne, fasiliteite.
- \* Langtermyndoelwitte.
- \* Strategieë.
- \* Aksieplanne om die doelwitte te bereik.
- \* Finansiële beramings is die finansiële opsomming van die plan en volgens Below, Morrisey & Acomb (1989:84), moet dit:
  - = die beplande resultate aan dui;
  - = 'n formaat vir finansiële kommunikasie stel; en
  - = al die finansiële-gerigte inligting in een deel van die plan saamvat.

Die finansiële beramings moet die volgende insluit:

- = 'n Vooruitskatting van die inkomstestaat;
- = 'n Vooruitskatting van die balansstaat;
- = 'n Vooruitskatting van kapitaalbesteding;
- = Sleutelaanwysers (verhoudings) van toekomstige finansiële prestasie soos in Brigham & Gapenski (1988:783) se aangepaste Du Pontkaart; en
- = 'n Opsomming waarin al die elemente van prys, volume, koste en kontrole uiteengesit word. Hierin moet al die aannames waarop die plan berus, uitgespel word en die hoof finansiële

implikasies van die plan opgesom word.

- \* 'n Bestuursopsomming word deur die uitvoerende bestuurder van die onderneming opgestel en onderteken. Volgens Below, Morrisey & Acomb (1989:94) is dit nie langer as twee tot drie bladsye nie en spreek die volgende aan:

- = Die prestasie in vergelyking met die vorige strategiese plan;
- = Die sleutel finansiële beramings vir die onderneming vir die volgende beplanningsperiode;
- = Die kritiese strategiese spitsvrae wat die onderneming se prestasie sal beïnvloed en die redes daarvoor;
- = Redes vir die toepaslikheid van die strategieë in die plan vir die onderneming en;
- =- Watter sleutelfaktore en bestuursuitdagings nodig is vir die suksesvolle implementering van die strategiese plan.

## **3.5 IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE**

### **3.5.1 Inleiding**

Die strategie-implementeringsfunksie is die bepaling van wat nodig is om die strategie uit te voer en om dit dan te doen.

Volgens Thompson & Strickland (1992:214) is die implementeringstaak 'n interne administratiewe aktiwiteit. In teenstelling met die entrepreneuriese vereistes wat strategieformulering vereis, vereis implementering van strategie die volgende:

- \* Vaardighede om deur mense te werk;
- \* Organisering;
- \* Motivering;
- \* Kultuurbou en
- \* Die passing tussen strategie en kultuur. (belyning)

Strategie-implementering behels die reeks bestuursaktiwiteite wat nodig is om 'n strategie in plek te kry, die toesighouding oor die uitvoering en die bereiking van die doelwitte.



Hierdie uitdaging behels die volgende:

### **3.5.2 Leierskap**

Die gehalte van leierskap deur bestuur in die implementeringstaak sal die sukses van die implementering van strategie bepaal.

In 'n kleinsake-onderneming soos 'n drankwinkel met min personeel, is die bestuurder se rol aktief en sigbaar in die implementering van strategie.

Hoe die implementeringstaak gerig gaan word, is 'n funksie van:

- \* bestuurders se ondervinding en kennis van die besigheid;
- \* hul eie diagnostiese, administratiewe, interpersoonlike en probleemoplossingsvaardighede;
- \* die gesag wat die bestuurder het; en
- \* die bestuurder se siening van die rol wat gespeel moet word om die taak uit te voer.

Verder sal die bestuurder se benadering tot die implementering van strategie beïnvloed word deur die onderneming se eie unieke situasie wat bepaal word deur onder andere:

- \* die ernstigheid van die onderneming se strategiese probleme;
- \* die aard en omvang van die strategiese verandering wat nodig is;
- \* die tipe strategie wat geïmplementeer word;
- \* die krag van enige ingewortelde gedrag wat verander moet word;
- \* die finansiële en ander hulpbronne beskikbaar; en
- \* die druk op spoedige resultate en verbetering in korttermyn finansiële resultate.

### **3.5.3 Organisasie**

'n Organisasie moet gebou word om uitvoering aan die strategiese plan te gee.

Die organisasiestruktuur moet inpas by die strategieë deur die struktuur rondom kritiese suksesfaktore en kritiese take wat strategie ondersteun, te bou. (Galbraith, 1991:315)

'n Goeie praktyk is om die organisasiestruktuur aan te pas as die strategie verander. (Struktuur volg strategie tesis) (Thompson & Strickland, 1992:222)

Bou 'n onderneming deur personeel met bevoegdhele te vind wat die onderneming 'n mededingende voordeel gee deur een of meer kritiese aktiwiteite beter te verrig as die mededinging. (Thompson & Strickland, 1992:238)

Kenmerkende bevoegdhele word ook verkry in die kleinhandeldrank-winkelbedryf deur strategieë beter te implementeer, tegniese vaardighede te verbeter, beter responstye, om aan te pas by veranderde kliëntebehoefte, beter diens, beter voorraadbeheer, beter bemaking en beter bekamping van onnodige uitgawes.

#### **3.5.4 Begrotings**

Begrotings en ander programme moet die strategieë ondersteun. Die strategie moet die toedeling van die begroting aandryf. (Thompson & Strickland, 1992:239)

#### **3.5.5 Kultuur**

Volgens Gorman (1989:14) bestaan kultuur uit:

- \* Waardes en aannames wat dit wat belangrik is, voorskryf;
- \* Gelowe oor hoe dinge werk; en
- \* Gedragsnorme.

'n Organisasiewye verbondenheid tot die plan, en 'n kultuur met 'n sterk verbintenis tot doelwitte en strategieë moet gekweek word. Volgens Scholz (1987:87) lewer die organisasiekultuur 'n belangrike bydrae tot strategiese passing en het 'n sterk invloed op die sukses van 'n onderneming.

### **3.5.6 Vergoeding- en motiveringstelsels**

Vergoeding- en motiveringstelsels moet gekoppel word aan die bereiking van doelwitte.

### **3.5.7 Gedeelde waardes**

Gedeelde waardes is dit waarin die onderneming glo, sy aspirasies, die rigtinggewende konsepte van wie dit is, wat dit doen, in watter rigting dit beweeg en die beginsels wat dit sal uitleef in die bereiking van doelwitte.

Gedeelde waardes is die dryfveer vir die korporatiewe kultuur en dit definieer:

- \* Die organisasie se aspirasies en dit waarin dit glo
- \* Die konsepte van wie is ons, wat doen ons, waarheen is ons op pad en watter beginsels ons sal volg om daar te kom
- \* Die kultuur.

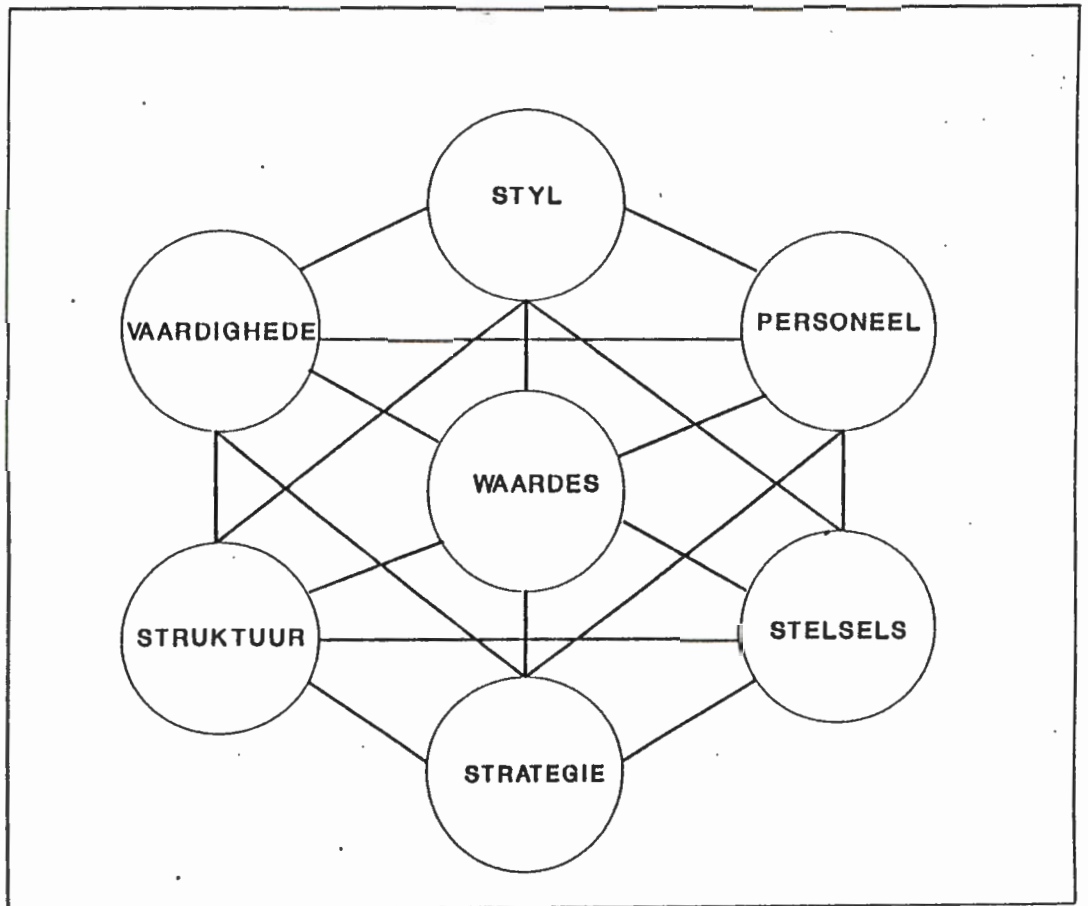
Interne passing met strategie moet gevind word met:

- \* Struktuur
- \* Organisasievaardighede en besondere bevoegdhede
- \* Begrotings
- \* Ondersteunende stelsels
- \* Beloning en aanmoediging
- \* Beleid en prosedures
- \* Kultuur.

McKinsey & Co. het 'n raamwerk ontwikkel (figuur 3.4) wat die passing tussen sewe breë areas ondersoek. Gedeelde waardes vorm die kern saam met die struktuur, stelsels, strategie, styl van topbestuur, die organisasie se vaardighede en besondere bevoegdhede, asook die benadering tot personeel en die mensgerigtheid van die onderneming. (Thompson & Strickland, 1992:263)

**Figuur 3.4**

**McKINSEY SE 7-S RAAMWERK**



(Pascale & Athos, 1988:80) en (Peters & Waterman, 1984:10-11)

**3.6 EVALUASIE, OORSIG EN KORREKTIEWE STAPPE**

Tydens die implementering van die strategieë moet die vordering deurlopend aan die strategiese plan gemeet word om te bepaal in watter mate die strategie realiseer. Evaluasie behels die vergelyking van die werklikheid met die doelstellings. Afwykings tussen die werklikheid en die doelstellings is die aanloop tot korrektiewe aksie.

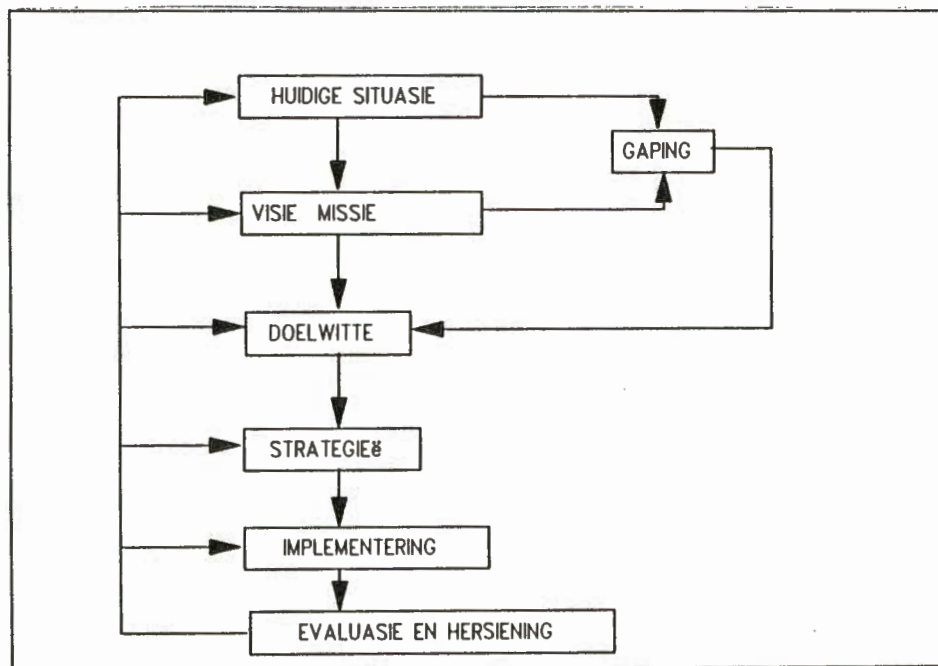
Die sukses van die onderneming sal gemeet word aan die mate waarin die

strategieë, doelstellings en doelwitte bereik word.

### 3.7 STRATEGIESE PROSES

In figuur 3.5 word die strategie se proses kortliks opgesom.

**Figuur 3.5**  
**STRATEGIESE PROSES**



Bron: Thompson & Strickland (1992:4)

In hoofstuk 4 word die resultate van die empiriese ondersoek bespreek.

## HOOFSTUK 4

### BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE

#### 4.1 INLEIDING

Daar kon geen wetenskaplike literatuur oor strategiese bestuur in kleinhandeldrankwinkels gevind word nie. In hoofstuk 3 (p.17) is 'n strategiese bestuursmodel saamgestel. Om te bepaal in watter mate drankwinkelbestuurders strategies beplan, is 'n empiriese studie gedoen.

Die doel met die empiriese studie was om te bepaal in watter mate die drankwinkels in die Bloemfonteingebed van strategiese bestuursbeginsels gebruik maak in die uitvoering van 'n strategiese bestuursproses en die opstel van strategiese planne.

#### 4.2 NAVORSINGSMETODIEK EN NAVORSINGSOMVANG

'n Vraelys is ontwerp en is deur middel van 'n persoonlike besoek en onderhoud aan die eienaar of bestuurder van 32 drankwinkels in die Bloemfonteingebed aangebied. Daar is 20 drankwinkels of 62,5% wat bereid was om die inligting te verskaf en die resultate van hul response word in hierdie hoofstuk van nader beskou.

Die doelstellings met die vraelys was om:

- die biografiese kenmerke van die uitvoerende bestuurders as bestuurder vas te stel;
- vas te stel in watter mate strategiese bestuur toegepas word;
- inligting in te win om 'n strategiese bestuursmodel vir kleinhandel-drinkwinkels saam te stel.

'n Totaal van 20 vraelyste kon vir die studie gebruik word.

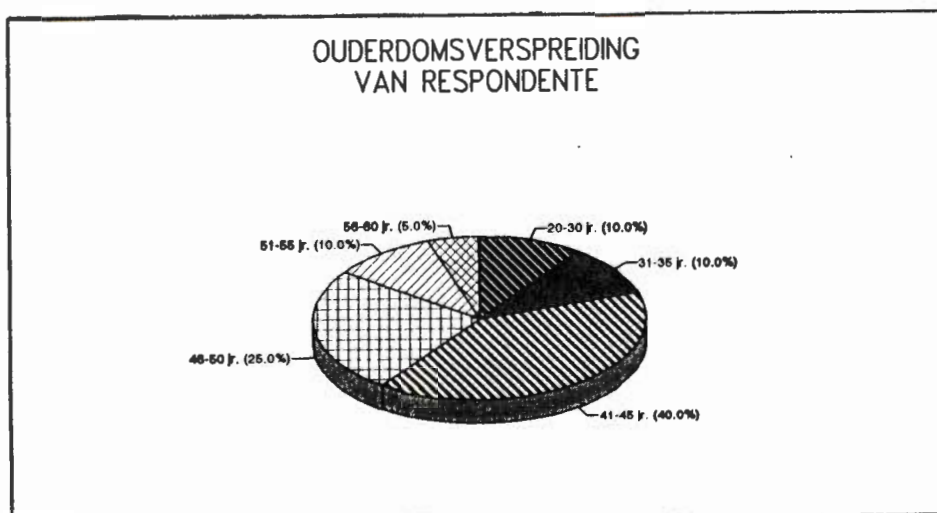
### 4.3 BIOGRAFIESE GEGEWENS

Die grootste aantal respondente, naamlik 40%, was tussen 41 en 45 jaar oud. Tabel 4.1 toon die ouderdomsverdeling van die respondente en in figuur 4.1 is dit grafies voorgestel.

**TABEL 4.1**  
**OUERDOMSPREIDING VAN RESPONDENTE**

OUERDOM	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
20 - 30	2	10
31 - 35	2	10
36 - 40	0	0
41 - 45	8	40
46 - 50	5	25
51 - 55	2	10
56 - 60	1	5
61 +	0	0

**FIGUUR 4.1**

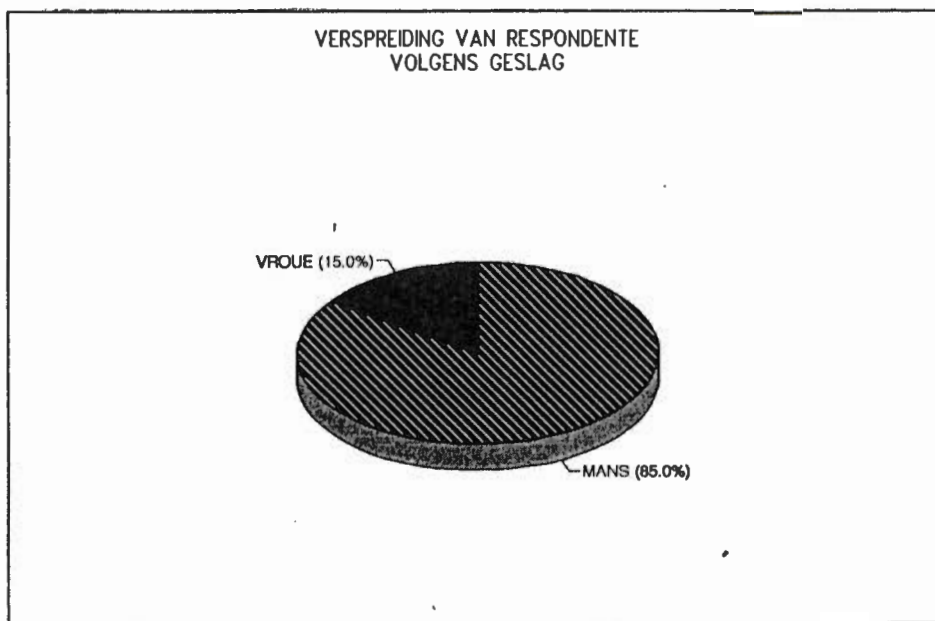


Van die respondente was 85% mans. In tabel 4.2 word die verspreiding volgens geslag van die respondente saamgevat en in figuur 4.2 grafies uitgebeeld:

**Tabel 4.2**  
**VERSPREIDING VOLGENS GESLAG**

	AANTAL
Mans	17
Vroue	3

**Figuur 4.2**



### **OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES**

Uitgesonder interne opleiding, besit 50% van die respondente geen formele bestuursopleiding nie. Die formele kwalifikasies van die respondente is in tabel 4.3 saamgevat:



**Tabel 4.3**  
**OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES VAN RESPONDENTE**

	N
MBA/MBL	0
Ander graad	3
Middelbestuursprogram	1
Gevorderde bestuursprogram	0
Ander diploma	6
Ander	0
Geen formele bestuurs- opleiding	10

N=Aantal respondente

Die meeste van die respondente het 'n kleinsake-onderneming verteenwoordig en 75% van die response het van die eienaar self gekom. In tabel 4.4 word die belang in die onderneming van die respondente saamgevat:

**Tabel 4.4**  
**BELANG VAN RESPONDENTE IN DIE ONDERNEMING**

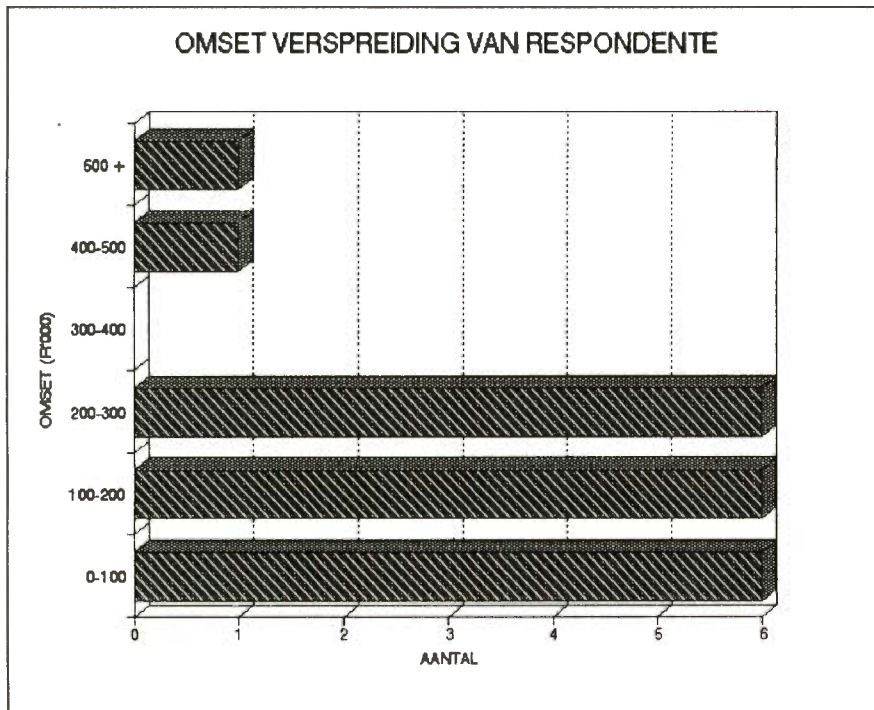
	AANTAL	% VAN TOTAAL
Eienaar	15	75
Bestuurder	5	25

Die gemiddelde maandelikse omset van die drankwinkels wat die respondente verteenwoordig, is in tabel 4.5 saamgevat en in figuur 4.3 grafies voorgestel.

**Tabel 4.5**  
**OMSETVERSPREIDING VAN RESPONDENTE**

R 1 000 PER MAAND	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Minder as 100	6	30
100-200	6	30
200-300	6	30
300-400	0	0
400-500	1	5
Meer as 500	1	5

**FIGUUR 4.3**



#### 4.4 BEPLANNING IN DIE PRAKTYK

'n Formele beplanningsproses word deur 80% van die respondente gevolg.

In tabel 4.6 word die respondente se respons op die vraag of hulle 'n formele beplanningsproses het, saamgevat.

**TABEL 4.6**  
**FORMELE BEPLANNINGSPROSES**

	<b>% VAN RESPONDENTE</b>
Het 'n formele beplanningsproses	80
Het nie 'n formele beplanningsproses nie	20
Hoofkantoor doen die formele beplanning	0

#### **Begroting**

Vir al die drankwinkels word 'n maandelikse begroting opgestel. By een van die drankwinkels wat aan 'n groep behoort, word die begroting in hul hoofkantoor opgestel.

In tabel 4.7 word die respondente se respons op die vraag of hulle 'n maandelikse begroting opstel, saamgevat.

**TABEL 4.7**  
**MAANDELIKSE BEGROTING**

<b>WORD 'n MAANDELIKSE BEGROTING OPGESTEL?</b>	<b>AANTAL</b>	<b>% VAN TOTAAL</b>
JA	14	70
NEE	6	30
Hoofkantoor doen die begroting	1	5

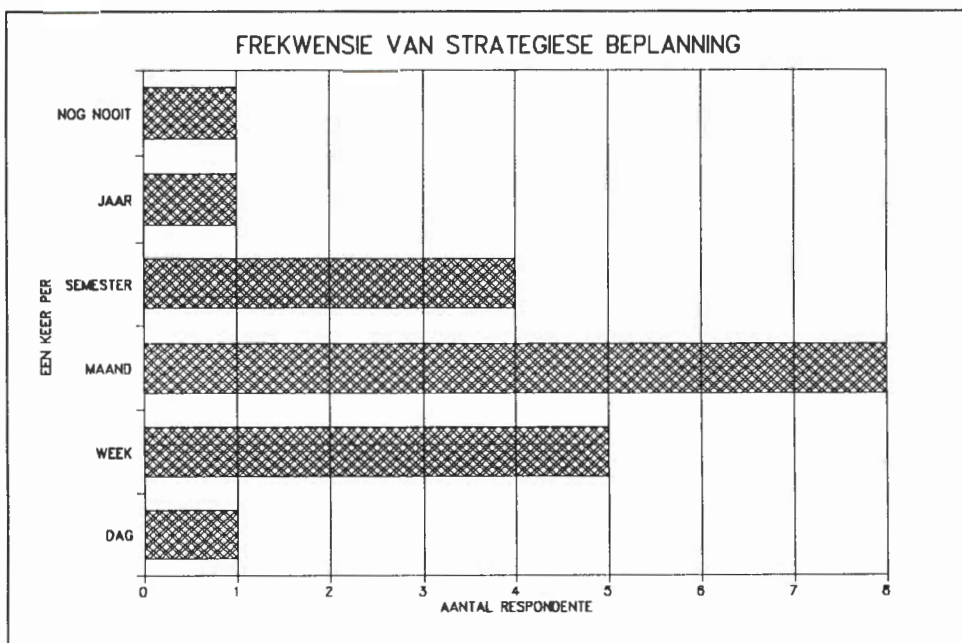
### Frekwensie van strategiese beplanning:

Net een respondent doen geen formele beplanning nie. Die modus frekwensie vir formele beplanning is een keer per maand deur 40% van die respondente. Die frekwensie van formele strategiese beplanning word in tabel 4.8 saamgevat en in figuur 4.4 grafies uitgebeeld.

**TABEL 4.8**  
**FREKWENSIE VAN FORMELE BEPLANNING**

	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Daaglik	1	5
Een keer per week	5	25
Een keer per maand	8	40
Een keer elke ses maande	4	20
Een keer per jaar	1	5
Geen formele beplanning	1	5
Beplan glad nie	0	0

**FIGUUR 4.4**



## 4.5 EKSTERNE OMGEWINGSVERKENNING

### Dryfkragte

Van die respondente het 85% wel dryfkragte in die omgewing in ag geneem. Van hierdie groep het 35,3% (30% van die totaal) net die heel belangrikste dryfkragte geïdentifiseer.

Die omvang van die dryfkragte wat die respondente geïdentifiseer en in ag geneem het met hul beplanning, word in tabel 4.9 saamgevat.

**Tabel 4.9**  
**OMVANG VAN DRYFKRAGTE IN AG GENEEM**

	N	% VAN TOTAAL
Almal	11	55
Net die heel belangrikstes	6	30
Geen	3	15

N=Aantal respondente

### Mededingerontleding

Hoewel al die respondente erken het dat hul mededingers het, het 30% nog nooit 'n mededingerontleding gedoen nie. Van die respondente wat wel 'n mededingerontleding doen, het 40% (30% van die totale aantal respondente) aangedui dat hulle dit maandeliks doen.

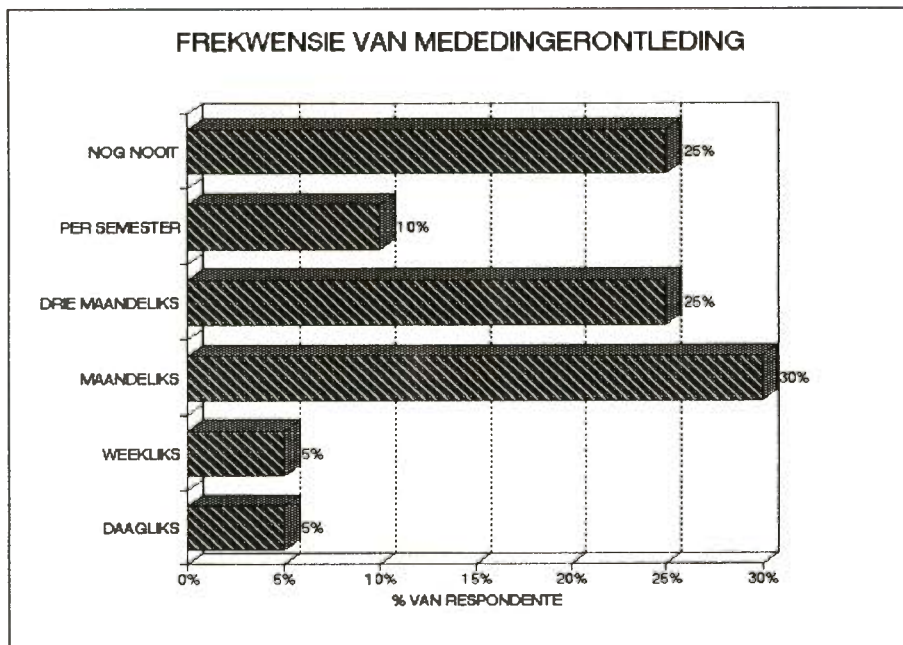
In tabel 4.10 word die respondente se respons op die frekwensie van die ontleding van mededingers saamgevat, en in figuur 4.5 grafies uitgebeeld.

**Tabel 4.10**  
**FREKWENSIE VAN MEDEDINGERONTLEDING**

	N	% VAN TOTAAL
Daaglik	1	5
Weeklik	1	5
Elke maand	6	30
Elke drie maande	5	25
Elke ses maande	2	10
Een keer per jaar	0	0
Een keer elke twee jaar	0	0
Nog nooit gedoen nie	5	30
Het nie mededingers nie	0	0

N=Aantal respondente

**FIGUUR 4.5**



### **Kliënteontleding**

Net 10% van die respondente doen nie 'n kliënteontleding nie. Die modus frekwensie is driemaandeliks by 25% van die respondente.

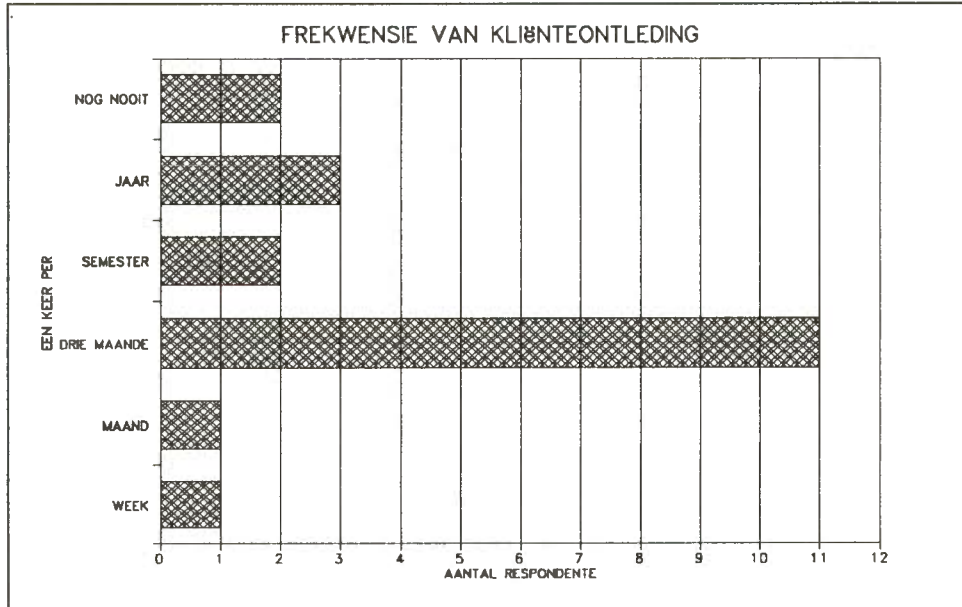
In tabel 4.11 word die respondente se respons op die frekwensie van die kliënte ontleding saamgevat, en in figuur 4.6 grafies uitgebeeld.

**Tabel 4.11**  
**FREKWENSIE VAN KLIËNTEONTLEDING**

	N	% VAN TOTAAL
Weekliks	1	5
Maandeliks	1	5
Elke drie maande	11	55
Elke ses maande	2	10
Een keer per jaar	3	15
Een keer elke twee jaar	0	0
Nog nooit gedoen nie	2	10
Het nie mededingers nie	0	0

N = Aantal respondente

**FIGUUR 4.6**



## Scenario's

By 75% van die respondente is gerapporteer dat 'n scenario gebruik word as instrument vir strategiese bestuur. Die meeste respondente het aangedui dat hulle self 'n scenario saamstel. Weens 'n beperkte behoefte aan die kommunikasie van die scenario, is 'n vereenvoudigde proses oor die algemeen gebruik. In tabel 4.12 word die respons t.o.v. die gebruik van scenario's saamgevat.

**Tabel 4.12**

### SCENARIO'S VIR GEBRUIK IN STRATEGIESE BESTUUR

	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Gebruik glad nie scenario's nie	5	25
Stel eie scenario saam	15	75

## Konsultante

Vir omgewingsverkenning het 10% van die respondente van konsultante gebruik gemaak, terwyl 20% van 'n konsultant gebruik gemaak het vir 'n mededinging-ontleding. 5% van die respondente het konsultante vir sowel mededinging-ontleding as omgewingsverkenning gebruik. 75% van die respondente het glad nie 'n konsultant gebruik nie.

Geen konsultante is gebruik vir die industrie-ontleding en as fasiliteerder vir berade nie.

In tabel 4.13 word die respons op die vraag oor die gebruik van konsultante vir strategiese bestuur saamgevat.



**Tabel 4.13**  
**GEBRUIK VAN KONSULTANTE VIR STRATEGIESE BESTUUR**

AANWENDING VAN KONSULTANT	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Omgewingsverkenning	2	10
Industrie-ontleding	0	0
Mededingerontleding	4	20
Fasiliteerder vir berade	0	0
Gebruik geen eksterne konsultante	15	75

#### 4.6 INTERNE OMGEWINGSVERKENNING

Al die repondente neem een of meer van die aspekte in die vraelys genoem, in ag vir hul beplanning. Sterkpunte, swakpunte en geleenthede word respektiewelik deur 75%, 65% en 70% van die respondente gebruik. Die aspekte wat die minste benut word, is die relatiewe kosteposisie van die onderneming, kernsuksesfaktore en bedreigings wat respektiewelik deur 40%, 45% en 55% van die respondente gebruik word.

Een respondent het twee aspekte bygevoeg nl. die verskuiwing van die mark en die veranderende aankooppatrone.

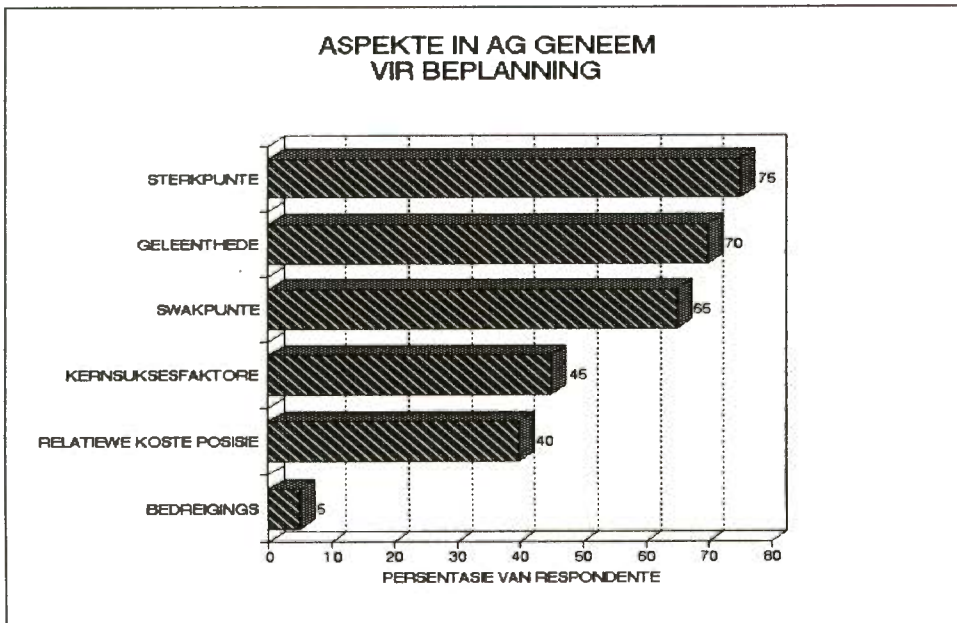
Die respons t.o.v. verskillende beplanningsbeginsels wat deur die respondente in ag geneem word vir strategiese bestuur, is in tabel 4.14 saamgevat en in figuur 4.7 grafies uitgebeeld.

Tabel 4.14

ASPEKTE IN AG GENEEM VIR BEPLANNING

ASPEK	AANTAL RESPONDENTE	% TOTAAL
Sterkpunte	15	75
Swakpunte	13	65
Geleentheid	14	70
Bedreigings	11	55
Kernsuksesfaktore	9	45
Relatiewe kosteposisie	8	40
Geen van bogenoemde	0	0

Figuur 4.7



4.7 EVALUASIE VAN STRATEGIEË

Van die respondente het 75% hul strategieë gereeld geëvalueer, terwyl 80% van hierdie respondente hul strategieë gereeld aanpas. 20% van die

respondente wat 'n gereelde evaluasie van strategieë doen, het dit nie nodig gevind om 'n aanpassing in strategie te maak nie.

Op die vraag of korrektiewe stappe gedoen word as iets sou skeefloop, het 85% van die respondente positief geantwoord. Die respondente wat nie bekend is met strategiese bestuursbeginsels nie, het met hierdie antwoord aangedui dat daar op 'n informele wyse wel 'n aanpassing van strategie gemaak word by 85% van die respondente.

**Tabel 4.15**  
**AANPASSING VAN STRATEGIE**

	% VAN RESPONDENTE
Gereelde evaluasie van strategieë	75%
Gereelde aanpassing van strategieë	60%
Korrektiewe stappe	85%

### **Organisasiekultuur**

By 25% van die response het die organisasiekultuur nie die strategieë ondersteun nie, en 80% van bogenoemde het aangedui dat daar aksieplanne is om die organisasiekultuur met die strategieë te pas. Op hierdie vraag het 15% van die respondente nie gereageer nie.

**Tabel 4.16**  
**ONDERSTEUNING WAT ORGANISASIEKULTUUR AAN STRATEGIESE PLAN BIED**

ONDERSTEUN ORGANISASIEKULTUUR U STRATEGIESE PLAN	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
JA	13	65
NEE	5	25
Geen respons	2	10

## **Inligtingstelsels**

By 65% van die respondente het hul inligtingstelsels wel hul strategiese planne ondersteun, terwyl 20% aangedui het dat dit nie die geval is nie, en 15% het nie op die vraag gereageer nie.

Van die respondente is van mening dat 'n rekenaargesteunde voorraad-houdingstelsel voldoende steun aan die strategiese plan bied.

Die respons op die vraag of die onderneming se inligtingstelsel die strategiese plan ondersteun, word in tabel 4.17 saamgevat.

**Tabel 4.17**  
**ONDERSTEUNING WAT INLIGTINGSTELSEL AAN**  
**STRATEGIESE PLAN BIED**

<b>ONDERSTEUN INLIGTINGSTELSEL DIE STRATEGIESE PLAN ?</b>	<b>AANTAL RESPONDENTE</b>	<b>% VAN TOTAAL</b>
<b>JA</b>	<b>13</b>	<b>65</b>
<b>NEE</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
<b>Geen respons</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

## **4.8. SPITSVRAE**

Die onvermoë van die Suid-Afrikaanse Polisie om die verspreiding van drank deur ongelisensieerde operateurs te bekamp, is vir 95% van die respondente 'n belangrike spitsvraag. Mededinging van Trade Centre en die potensiële deregulering om bier in supermarkte te verkoop, was vir 90% van die respondente belangrike spitsvrae.

Die belangrikste spitsvrae in die kleinhandel drankwinkelbedryf in die Bloemfonteingebied is in tabel 4.18 saamgevat.

**Tabel 4.18**  
**BELANGRIKSTE SPITSVRAE IN DIE**  
**KLEINHANDELDRANKWINKELBEDRYF**

	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Beperkte besigheidsure	16	80
Ander wetgewing as Drankwet	17	85
Polisiëring van onwettige handelaars	19	95
Mededinging van Trade Centre	18	90
Bier in supermarkte	18	90
Kruidenierswynlisensies	4	20
Oorlisensiëring	2	10
Deregulering	2	10

Aan die respondente is ook gevra om die belangrikheid van die spitsvraag op 'n skaal van 1 (onbelangrik) tot 5 (belangrik) te evalueer. Die gemiddelde telling vir elke spitsvraag word in tabel 4.19 saamgevat.

Die belangrikste spitsvraag, met 'n gemiddelde telling van 4,611, was die moontlike verkoop van bier in supermarkte.

Beperkte besigheidsure met die laagste gemiddelde telling van 1,375 is nie belangrik geag nie. Een respondent het opgemerk dat die besigheidsure nou te lank is.

**Tabel 4.19**  
**BELANGRIKHEID VAN SPITSVRAE**

	GEMIDDELDE TELLING
Beperkte besigheidsure	1,375
Ander wetgewing as Drankwet	2,706
Polisiëring van onwettige handelaars	4,105
Mededinging van Trade Centre	4,333
Bier in supermarkte	4,611
Kruidenierswynlisensies	4,500
Oorlisensiëring	4,000
Deregulering	4,000

#### 4.9. SAMEVATTING

'n Verteenwoordigende verspreiding van drankwinkels in die Bloemfontein-gebied het deelgeneem aan die studie. Die grootste persentasie van die respondente was die eienaars self wat besonder behulpsaam was om insette te lewer.

Die meeste respondente was al aan formele strategiese beplanning bloot-gestel. Die doel waarvoor hierdie beplanning gedoen is, wissel van 'n aansoek vir krediet tot die toepassing van gesonde strategiese bestuur. Uit die response was dit duidelik dat van die strategiese bestuursbeginsels gebruik is op 'n ongekoördineerde en gefragmenteerde wyse.

Spitsvrae in die bedryf sentreer om mededinging.

In hoofstuk 5 word gevolgtrekkings uit die studie gemaak en word aanbevelings gemaak oor wat strategiese bestuur behoort te wees in die klein-handeldrankwinkelbedryf.

## HOOFSTUK 5

### GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings uit die empiriese studie gemaak en bespreek. Aanbevelings sal gemaak word oor wat strategiese bestuur behoort te wees in die kleinhandeldrankwinkelbedryf aan die hand van 'n voorgestelde strategiese bestuursmodel.

#### 5.2 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE STUDIE

##### 5.2.1 Bestuurskwalifikasies

Drankwinkeleienaars en bestuurders in die Bloemfonteingebed besik oor min of geen bestuurskwalifikasies. Die kleinhandeldrankwinkel word bedreig deur deregulering en dalende winsmarges en bestuurders sal in die toekoms sorgvuldig moet beplan om die kanse op oorlewing te verhoog.

Waar die eise t.o.v. bestuursvaardighede wat aan bestuur gestel word gedurig toeneem, sal drankwinkeleienaars moet toesien dat hulle en hul bestuurders die nodige opleiding ondergaan om hul kennis van bestuur in die algemeen en meer spesifiek strategiese bestuur, uit te brei.

##### 5.2.2 Beplanning in die praktyk

Die meerderheid respondente, 80%, doen formele beplanning, en 70% stel ook 'n maandelikse begroting op. Die modusfrekwensie van formele beplanning is een keer per maand deur 40% van die respondente. 20% van die respondente beskou hul weeklikse aankoopbeplanning as deel van hul strategiese beplanningstaak. Hieruit word afgelei dat die onderskeid tussen strategiese en operasionele beplanning vaag is.

Die indruk is gelaat dat die respondente huiwerig was om 'n langtermyn-standpunt in te neem in die lig van die algemene politieke klimaat wat tans (1993) in Suid-Afrika heers.

### 5.2.3 Omgewingsverkenning

Van die respondente het 55% al die dryfkragte in hul bedryfstak geïdentifiseer, terwyl 30% net op die heel belangrikste dryfkragte konsentreer, en 15% dryfkragte ignoreer.

In tabel 5.1 is 'n opsomming van die aspekte wat deur 'n betekenisvolle aantal van die respondente oor die hoof gesien is in hul strategiese beplanning. Kernsuksesfaktore, bedreigings en die relatiewe koste posisie is deur onderskeidelik, 55%, 45% en 40% van die respondente buite rekening gelaat. Net 20% van die respondente het al die genoemde aspekte in tabel 5.1 in ag geneem. Die meerderheid van die respondente is dus nie bekend met die omvang van strategiese bestuur nie en verstaan dit derhalwe ook nie.

**Tabel 5.1**  
**ASPEKTE NIE IN AG GENEEM VIR BEPLANNING NIE**

ASPEK	AANTAL RESPONDENTE	% VAN TOTAAL
Sterkpunte	5	25
Geleenthede	6	30
Swakpunte	7	35
Relatiewe kosteposisie	8	40
Bedreigings	9	45
Kernsuksesfaktore	11	55



#### **5.2.4 Mededingerevaluasie**

Die respondente wat nie hul mededingers evalueer nie, was in die minderheid met net 25% van die respondente. Die modusfrekwensie van mededingerevaluasie was een keer per maand. By 53,3% van die respondente wat wel 'n mededingerevaluasie gedoen het, is die frekwensie ten minste een keer per maand.

#### **5.2.5 Kliënte-ontleding**

Die respondente se bekommernis oor hul kliënte was minder dringend as oor hul mededingers. Een van die belangrikste elemente in strategiese bestuur nl. verandering, is hier ook ter sprake in die vorm van veranderende kliëntebehoefte. Die modusfrekwensie vir 'n ontleding van kliënte is driemaandeliks by 55% van die respondente. Net 10% van die respondente het nog nooit hul kliënte ontleed nie.

Waar sosiale strukture na verwagting in die toekoms dramaties gaan verander, sal 'n deeglike kliënte-ontleding onontbeerlik wees.

#### **5.2.6 Scenario's vir strategiese bestuur**

Hoewel die meeste van die respondente nie oor die hulpbronne beskik om hul eie scenario-beplanning te doen nie, het 78,9% nietemin aangedui dat hulle 'n vereenvoudigde scenario saamstel as 'n verwysingsraamwerk waarteen besluite geneem kan word.

Die gebrek aan 'n geformuleerde langtermyn siening het 'n beperking op die nuttigheid van 'n scenario geplaas. Sien ook paragraaf 5.2.2.

#### **5.2.7 Bestuurskonsultante**

By 73,7% van die respondente is glad nie van bestuurskonsultante gebruik gemaak nie. 10,5% gebruik konsultante vir omgewingsverkenning, terwyl 21,1% konsultante gebruik vir mededingerontleding.

### **5.2.8 Inligtingstelsels**

'n Rekenaargesteuende voorraadhoudingstelsel bied slegs 'n gedeelte van die inligting wat nodig is om die strategiese plan te ondersteun. Die respondente se inligtingstelsels vereis dus oor die algemeen 'n opgradering om in staat te wees om die strategiese plan te ondersteun.

### **5.2.9 Spitsvrae**

Spitsvrae in die kleinhandeldrankwinkelbedryf het baie te maak met die groot hindernisse tot toetrede wat deur regulering geplaas is. Hierdie hindernisse het 'n groot finansiële implikasie gehad by die verkryging van die drankwinkellisensie, en word nou op veral twee fronte afgetakel nl.:

- \* deur deregulering; en
- \* deur die swak beskerming teen die oortreding van die Drankwet.

In die Bloemfonteingebed is die belangrikste spitsvrae wat drankhandelaars kwel, polisiëring van onwettige drankhandelaars, mededinging van Trade Centre wat drank as lokmiddel gebruik om hul ander goedere te verkoop, asook potensiële verdere deregulering wat bier na supermarkte kan neem.

#### **Onwettige drankhandelaars**

Die Suid-Afrikaanse Polisie se Narkotikaburo het nie die nodige mannekrag beskikbaar om die Drankwet na behore te polisieer nie. By baie van die ongelisensieerde afsetpunte is die situasie boonop te gevaarlik om wet en orde te handhaaf.

#### **Besware teen Trade Centre (Anon., 1992:5):**

- \* Die groep is 'n kwasi-groothandelaar wat drank as 'n lokartikel op

'n aaneenlopende basis verkoop terwyl dit ook 'n verskeidenheid ander kommoditeite verkoop wat drankwinkels nie mag verkoop nie.

- \* In die verlede is 'n toegangskaartstelsel gebruik wat slegs handelaars toegelaat het om drank aankope te doen. Hierdie praktyk het egter weggeval deurdat toegangskaarte nou aan feitlik enigeen beskikbaar gestel word.
- \* Dit is onregverdig dat 'n lisensie toegestaan word in industriële gebiede waar ander drankwinkellisensies nie toegestaan word nie.
- \* Baie ongelisensieerde handelaars koop van Trade Centre om weer die drank te verkoop, wat die onwettige handel in drank aanmoedig.
- \* Die koopkrag van die Metro-groep plaas druk op die drankverskaffers om groot afslag te bied. Dit bring mee dat Trade Centre besonder lae pryse kan aanbied wat die kleiner, onafhanklike drankwinkels uit besigheid kan plaas.

### **Mededinging**

Die drankverskaffers het ook te make met 'n stagnerende mark en afnemende winsmarges. (Marais, 1993a : 14)

Om markaandeel per volume te beskerm, is veral twee strategieë gevolg nl. die bekendstelling van substitute wat goedkoper is as die sogenaamde "prop brands" en die toestaan van afslag vir volumeverkope.

Die volumes in die Bloemfonteingebed is net eenvoudig te laag om voldoende skaalekonomievoordele te kry. Uit tabel 4.5 is daar 8 repondente wat 'n omset groter as R 200 000 per maand het. By nadere ondersoek is 4 van hierdie respondente hoofsaaklik verskaffers van drank aan sjebeens, restaurante en ander lisensiehouers vir herverkoop, terwyl 3 repondente waarskynlik die perk van R 200 000 net-net haal.

Afslag van tot 20% word aangebied op volumeaankope wat net deur Trade

Centre benut kan word sonder 'n finansiële risiko. Hoewel onskuldig op die oog af, is die praktyk 'n blatante dikriminasie teenoor die gewone drankwinkel. Ter verdediging van die verskaffers, is hierdie aankoopvolumes waarskynlik gebaseer op toestande wat in ander streke heers. In die Bloemfonteingebed word hierdie praktyk as 'n strategiese fout beskou, aangesien die verskaffer sy winsgrens onder druk plaas deurdat sy produkte nie by die gewone drankwinkels verkoop nie en selfs onttrek word, terwyl die produk net teen 'n korting verkoop word.

In die Bloemfonteingebed is 10 drankwinkels wat vertikaal geïntegreer is met drie van die grootste verskaffers. Die res is aangewese op hoër koste aangesien daar nie in Suid-Afrika soortgelyke wetgewing as die Robinson-Patman-wet in die VSA is nie. Volgens hierdie wetgewing word 'n verkoper verbied om op grond van prys te diskrimineer.

Ten spyte van al die besware t.o.v. onregverdige mededinging is die kleinhandeldrankwinkels as groep te gefragmenteer om mag uit te oefen teenoor die verskaffers. Volgens De Geus (1988:70) is dit pyn wat mense en lewende stelsels laat verander. Die pyn is nog nie voldoende vir die kleinhandelaars om die verskaffers aan te vat nie.

### **Deregulering**

Die Drankwet is in 1993 gewysig om voorsiening te maak vir verlengde verkoopsure en handel op nie-godsdienstige vakansiedae.

Daar word nog bespiegel oor wat die nuwe regering se beleid oor dranksake sal wees. Een alternatief is dat groter deregulering waarskynlik sal plaasvind met bv. bier na supermarkte en selfs kafees. 'n Ander mening is dat die status quo gehandhaaf sal word en veranderinge evolusionêr sal plaasvind.

Die deregulering van bier sal 'n groot negatiewe effek op drankwinkels hê. In tabel 5.2 is die verkope van sekere kategorieë drank in die Oranje Vrystaat vir 1992 aangetoon. Daaruit blyk dat bier 70,5% van die drankverkope in drankwinkels uitmaak.

**Tabel 5.2**  
**DRANKWINKELVERKOPE VAN SEKERE KATEGORIEË**  
**DRANK IN DIE O.V.S. IN 1992**

KATEGORIE	Rm	% VAN TOTAAL
Bier	508,2	70,5
Whisky	47,4	6,6
Rietspiritus	11,4	1,6
Jenever	12,0	1,7
Vodka	21,6	3,0
Brandewyn	104,4	14,5
Vonkelwyn	6,7	0,9
Hoëprys wyn	9,6	1,3
TOTAAL	721,3	100,0

Bron: The South African Licencee's Guardian (1993:138)

Teoreties is dit korrek om nou al 'n gebeurlikheidsstudie van die uitkomst van die spitsvrae te maak. Die onsekerhede wat aan die uitkomst kleef, maak dit vir sekere drankwinkeleienaars bitter moeilik om nou al op te tree, veral as daar 'n drastiese strategie soos bv. uittrede of onttrekking oorweeg word.

### 5.3 AANBEVELINGS

Die meeste respondente vir hierdie studie het drankwinkels verteenwoordig wat as kleinsakeondernemings funksioneer. Kleinsakeondernemings beskik oor die algemeen nie oor die hulpbronne om uitgebreide omgewingsverkenning, ekstern en intern, en scenario's te doen nie. Nietemin is strategiese bestuur vir kleinsakeondernemings net so belangrik as vir enige ander onderneming weens die turbulente aard van die omgewing waarin

opgetree word.

Die meeste van die respondente (73,7%) was die eienaars wat die strategiese bestuurstaak met min bestuursopleiding aanpak.

Met strategiese bestuur word gepoog om die gehalte van die reaksie van bestuur op spitsvrae te verhoog.

Strategiese bestuur verg heelwat bestuurstyd en konsentrasie aangesien tyd gespandeer moet word in die toekoms weg van die huidige operasionele probleme. Wanneer die lang besigheidsure in ag geneem word, is tyd vir ander take as operasionele bestuur skaars.

Die drankbedryf word deur 'n paar groot spelers oorheers in terme van hul aandeel in die bedryf asook hul invloed op die wetgewer. Om suksesvol te wees is die onafhanklike kleinhandeldrankwinkel derhalwe aangewese op gesonde bestuursbeginsels t.o.v. voorraadhouding, aankopebeleid, finansiering en bemarking.

Die ondersoek is net in die Bloemfonteingebied gedoen. Die strategiese bestuursmodel wat hier aanbeveel word, kan waarskynlik ook deur drankwinkels in ander gebiede gebruik word.

## **5.4 VOORGESTELDE STRATEGIESE BESTUURSPROSES**

### **5.4.1 Inleiding**

Strategiese bestuur is 'n proses waardeur die rigting vir die toekoms gestel word deur die organisasie se visie, en waardeur prosedures en aksies ontwikkel word om die beplande toekoms te bereik. Die strategiese bestuursproses bied 'n geleentheid om 'n geskrewe werkbare strategiese plan te ontwikkel.

Tichy & Ulrich (1984:63) waarsku teen die gebruik van bestuur om na 'n "quick fix"-oplossing te soek wanneer 'n ernstige strategiese probleem

die hoof gebied moet word. Om kreatief te wees, moet 'n vertroue in die toekoms gekweek word, anders is 'n mens op die verdediging en net ingestel op oorlewing.

Dit is noodsaaklik om 'n makro-scenario te skets van die omgewing waarin opgetree kan word. ("defining the chaos" Peters, 1988:xii) Die produkte wat in drankwinkels verkoop word, vervul 'n behoefte wat in 'n sosiale omgewing ontstaan. Om in 'n sosiale omgewing op te tree oor die lang termyn, verg baie wysheid en begrip.

Die verkope van alkoholiese drank word steeds deur wetgewing gereël. Hoewel sjebeens onwettig is, word baie groot volumes drank daar verkoop en die gebruik is dat slegs teen hulle opgetree word indien 'n amptelike klag by die polisie ingedien word. Om drank aan sjebeens te verskaf, is derhalwe vir vele drankwinkels 'n aanloklike proposisie.

Die tradisionele drankwinkel staan by 'n kruispad waar aanpassings gemaak moet word om oor die lang termyn voort te bestaan en oor die korter termyn te oorleef. Indien bv. sjebeens in die toekoms gewettig word en hulle toegang tot al die drankverskaffers verkry, kan dit die einde van vele marginale drankwinkels beteken.

Die Drankwysigingswet (105/1993) raak drankwinkels as volg:

Besigheidsure word verleng vir alle drankwinkels na:

Maandag tot Vrydag ..... 08:00 tot 20:00

Saterdag ..... 08:00 tot 17:00

Drankwinkels moet nou net op Sondag en godsdienstige vakansiedae gesluit wees.

Bogenoemde wetwysigings het die voordeel dat die langer besigheidsure kan meebring dat besigheid van sjebeens teruggewen word. Dit het ook nadele soos langer ure vir personeel, groter uitgawe en groter blootstelling aan kriminele optrede.

Die tipe produkte wat in drankwinkels verkoop mag word, word ook deur

wetgewing gereël. 'n Drankwinkel mag bv. nie vleis of brood verkoop nie.

Die missie word dus deur wetgewing beperk. Toekomstige groter deregulering sal die missie moontlik verbreed en daarvoor moet nou reeds beplan word.

Elke drankwinkel sal self moet besluit oor sy mededingende posisionering en sodoende bepaal of daar 'n toekoms is en watter aanpassings nodig is om die toekoms tegemoet te gaan.

Die stappe in die strategiese bestuursproses is in hoofstuk 3 uiteengesit. Van hierdie stappe is interaktief wat die proses as sodanig kontinuu maak. In hierdie hoofstuk word die stappe in detail bespreek en van toepassing gemaak op die kleinhandeldrankwinkelbedryf.

## **5.4.2 Stap een. Die huidige situasie.**

### **5.4.2.1 Inleiding**

In strategiese bestuur word groot klem op bestuur vir verandering geplaas. Beplanning is denke voor verandering. Strategiese denke moet lei tot 'n konsep van 'n ideale toekoms, 'n visie en 'n missie. (Bennis & Nanus (1985:89)) Voordat verandering kan plaasvind, moet bepaal word wat die huidige posisie van die onderneming is.

Die huidige posisie word bepaal deur:

- \* die makro omgewing waarin die onderneming optree;
- \* die industrie;
- \* die mededinging;
- \* die kliënte en;
- \* die interne omgewing van die onderneming.

Inligting word benodig en moet gemonitor word oor elk van bogenoemde faktore.



### **5.4.2.2 Makro-omgewing**

In die makro-omgewing of afgeleë omgewing is faktore wat 'n invloed uitoefen op die onderneming. Hierdie faktore is buite die beheer van 'n klein onderneming en het betrekking op die politieke, ekonomiese, sosiale, tegnologiese, ekologiese en wetlike omgewing waarbinne die onderneming optree.

#### **Scenario's**

Omgewingscenario's moet geskets word oor die moontlike toekomstige omgewing waarin die onderneming gaan optree.

Volgens Stephen Millett (1988:64) word die volgende insigte uit scenario's verkry:

- \* Sal toekomstige verbruikersaanvraag vir die onderneming se bestaande produkte en dienste toeneem, stabiliseer of afneem?
- \* Sal marktoestande gunstiger word of ongunstiger vir bestaande produkte en dienste?
- \* Is daar geleenthede vir nuwe produkte en dienste?
- \* Tegnologiese verandering wat nuwe produkte en dienste meebring.
- \* Swak en sterkpunte in die onderneming se mededingende posisie.
- \* Watter onsekerhede vir die onderneming in die toekoms lê en watter beperkings daar bestaan in terme van buigsaamheid om gepaste strategieë te kies.

Die oefening om scenario's oor die moontlike uitkomstige van toekomstige gebeure te bou, lewer ook 'n belangrike bydrae om dryfkragte in die omgewing te identifiseer.

### **5.4.2.3 Industrie**

Vir die industrieontleding word die dryfkragte, die sterkte van mededinging en die mededingende posisie van die onderneming bepaal.

Verder word kernsuksesfaktore bepaal en afleidings oor die aantreklikheid van die industrie gemaak.

**(a) Dryfkragte**

Die sterkste eksterne kragte wat druk skep om te verander, dryfkragte, moet geïdentifiseer word en dan moet die impak op die industrie geëvalueer word. Die omgewingscenario's dien as bron om dryfkragte te identifiseer.

In die kleinhandeldrankwinkelbedryf is die volgende dryfkragte aan die werk nl.

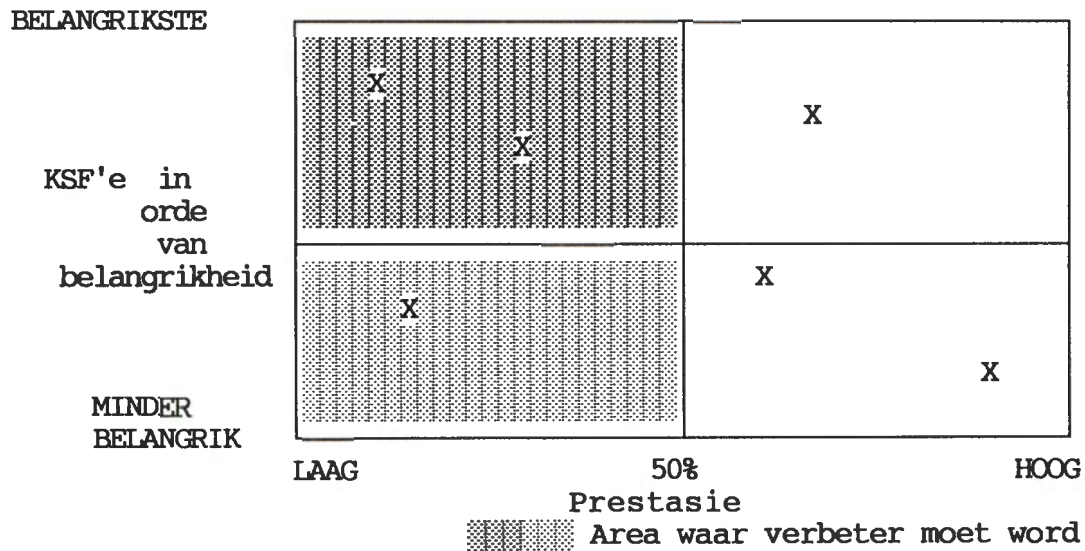
- \* Wetgewing wat die bedryf dereguleer en die intensiteit en omvang van mededinging verhoog;
- \* 'n Swaai in verbruikersvraag na goedkoper spiritualië en wyne;
- \* Wêreldwye druk om die gebruik van afhanklikheidsvormende produkte wat 'n gesondheidsrisiko inhou te ontmoedig.

**(b) Kernsuksesfaktore**

Kernsuksesfaktore is die hooffaktore wat bydra tot finansiële en mededingende sukses in 'n industrie. Kernsuksesfaktore moet geïdentifiseer word om te bepaal op watter belangrike faktore gefokus moet word om 'n mededingende voordeel te bekom.

'n Geleentheidsdiagram, figuur 5.1 (sien ook figuur 3.3 op p. 32), word gebruik as hulpmiddel om die belangrikste kernsuksesfaktore te identifiseer. Dit is belangrik om 'n rangorde aan elke kernsuksesfaktor toe te ken en die onderneming se prestasie vir elke faktor vas te stel.

**Figuur 5.1**  
**GELEENTHEIDSDIAGRAM**



Afhangend van die spesefieke situasie kan die volgende as voorbeelde van kernsuksesfaktore vir 'n kleinhandeldrankwinkel wees:

- \* Goed opgeleide en doeltreffende verkoops personeel;
- \* 'n Wye verskeidenheid van produkte;
- \* 'n Vermoë om vinnig by veranderde marktoestande aan te pas;
- \* Meer ondervinding en bestuursvaardighede;
- \* 'n Gunstige reputasie by kliënte;
- \* Gerieflik geleë ligging van drankwinkel;
- \* Toegang tot finansiële hulpbronne; en
- \* 'n Algehele laekostesituasie.

**(c) Mededingende kragte**

Aan die hand van Porter (1980:5-33) se mededingende kragte word die aard en intensiteit van mededinging bepaal.

### **\* Wedywering tussen mededingers**

Die volgende faktore is aanwesig wat die wedywering tussen mededingers verhoog:

- \* Die vraag na alkoholiese drank groei stadig.
- \* Mededingers maak van pryssnying gebruik om markaandeel te vergroot.
- \* Vir 'n kliënt is die omskakelingskoste van een drankwinkel na 'n ander klein.
- \* Daar is voorbeelde van ondernemings vir wie die hindernisse tot uittrede hoër is as om in die bedryf te bly en mee te ding.

Die wedywering is intens aangesien pryssnying die algehele winsgewendheid van die industrie laat daal.

### **\* Bedreiging van substituuat produkte**

'n Wye verskeidenheid van alkoholiese drank is op die mark en nuwe produkte kom gereeld voor. Weens die beskerming wat die Drankwet verleen, hou dit geen bedreiging in nie.

Die bedreiging bestaan dat verbode dwelmmiddels dieselfde sensasie kan verskaf as alkoholiese drank.

In die geheel gesien is die bedreiging van substitute nie sterk nie.

### **\* Potensiële toetrede van nuwe mededingers**

Maandeliks word talle nuwe aansoeke vir drankwinkellisensies ingedien. Die afgelope twee jaar was egter net twee aansoeke in die Bloemfonteingebied suksesvol.

Die bedreiging van nuwe toetreders bly groot, aangesien daar steeds mense is wat onrealistiese verwagtings van drankwinkels koester en wil toetree.

### **\* Bedingingsmag van verskaffers**

Faktore wat die bedingingsmag van verskaffers verhoog:

'n Mate van handelsmerklojaliteit bestaan nog t.o.v. gevestigde produkte, terwyl kliënte geneig is om aan bepaalde produkte gewoon te raak.

Drie van die verskaffers is reeds voorwaarts geïntegreer.

Die bedingingsmag van verskaffers is middelmatig sterk aangesien hulle ook die byt van die resessie voel en nie onnodig marktaandeel wil afstaan nie.

### **\* Bedingingsmag van kliënte**

Die sterkste bedingingsmag van die kliënte is die lae omskakelingskoste van een drankwinkel na 'n ander.

In die huidige ekonomiese klimaat is die verbruiker geneig om sy aankoopkoste te verlaag deur goedkoper handelsmerke te koop. Dit dwing die drankwinkel om produkte aan te hou wat die kliënt kan bekostig.

Bogenoemde faktore alleen maak die bedingingsmag van kliënte redelik sterk.

## **(d) Mededingerevaluering**

Drankwinkels moet die huidige stand van mededinging in die teikenmark vasstel, en bepaal hoe dit in die toekoms gaan verander.

- \* Indien daar op prys meeding word, moet die prysstrategie en koste van elke mededinger geëvalueer word om te bepaal:
  - = hoe mededingend ondernemings geposisioneer is in terme van relatiewe prys, en ook om vas te stel in watter mate prys 'n

aktiewe deel van hul bemarkingstrategie vorm.

- = watter onderneming die grootste direkte mededinging bied vir die teikenmark.
  - = hoe suksesvol die mededingers se prysstrategie is, en
  - = wat mededingers se moontlike reaksie sal wees op alternatiewe prysstrategieë.
- \* Indien mededinging volgens differensiasie geskied, bv. gehalte van dienslewering, sal die gehalte van mededingers se diens geëvalueer word aan die hand van vasgestelde kriteria bv. produkkennis, aflewering, geskenkediens, besigheidsure vir kliënte, kredietverlening en die verskaffing van partytjiedienste soos glase, ys, yskaste, kroeggereedskap en 'n kroegman.

#### **5.4.2.4 Kliënteontleding**

In 'n kliënteontleding moet die verwagtinge van die onderneming se kliënte gepeil word en bepaal word in watter behoeftes in die toekoms voorsien moet word.

- \* Daar moet na die kliënte geluister word om hul behoeftes te peil.
- \* Kliënte se houding teenoor en voorkeure vir bepaalde produkte sal die produkmengsel beïnvloed.
- \* Die kliënt se persepsies oor die drankwinkel sal bestuur help met die posisionering van die drankwinkel.
- \* Daar moet vasgestel word watter fasiliteite beskikbaar moet wees om aan kliënte se verwagtings te voldoen.
- \* Bepaal die diensvlak wat deur die kliënt vereis word.
- \* Bepaal hoe die onderneming se aanpassing by veranderde kliënte-behoeftes ervaar word.
- \* Stel vas hoe empatie teenoor kliënte ervaar word.
- \* Bepaal die lojaliteit van kliënte.
- \* Hoe gereeld kom kliënte terug om weer te koop?

#### **5.4.2.5 Interne omgewing van die onderneming**

Vir die interne ontleding moet die sterkpunte, swakpunte, relatiewe kosteposisie, mededingende bevoegdhe, mededingende voordeel en spitsvrae bepaal word.

##### **\* Sterkpunte**

Die sterkpunte waarop gebou kan word, moet bepaal word. Die volgende kan as riglyne dien vir sterkpunte in 'n drankwinkel:

- = Voldoende finansiële hulpbronne;
- = Beskerm teen sterk mededingende kragte;
- = Koste voordele;
- = Beproefde bestuur;
- = Goeie stelsels; en
- = Uitstaande bevoegdhe in sleutelareas.

##### **\* Swakpunte**

Die swakpunte wat die onderneming in 'n nadelige posisie plaas, moet bepaal word en kan die volgende wees vir 'n drankwinkel:

- = Geen duidelike strategiese rigting;
- = Uitgediende fasiliteite;
- = Gebrek aan bestuursvernuf;
- = Gebrek aan bevoegdhe in sleutelareas;
- = Swak implementering van strategieë;
- = Swak beeld;
- = Onvermoë om verlangde veranderinge in strategie te finansier; en
- = Hoër eenheidskoste relatief tot die belangrikste mededingers.

##### **\* Relatiewe koste posisie**

Die onderneming se relatiewe kosteposisie moet bepaal word. Om

suksevol mee te ding, moet 'n onderneming se koste in lyn met mededingers se koste wees.

Drankwinkels se kosteposisie word hoofsaaklik bepaal deur die huur, diensvlak t.o.v. personeel en toerusting, en die bedingingsmag by verskaffers vir aankoopsprijs. In hierdie areas is die grootste ruimte vir aanpassing.

\* **Sleutel mededingende bevoegdhede**

Al die onderneming se kennis en vaardighede moet in bevoegdhede omgeskakel word om mededingendheid te bevorder. Vir 'n drankwinkel kan sleutelbevoegdheid een of meer van die volgende insluit:

- = Die vermoë om beter diens te lewer;
- = Beter bevoegdhede t.o.v. die aanbieding van produkte in die winkel;
- = 'n Goeie begrip van die kliënte se behoeftes en smaak; en
- = Besonder doeltreffende verkoops personeel.

\* **Mededingende voordeel**

'n Mededingende voordeel kan uit 'n verskeidenheid bronne verkry word bv. deur 'n sleutelbevoegdheid of deur 'n offensiewe strategie.

Dit is belangrik om te bepaal wat die mededingende voordeel van die onderneming is, want volgens MacMillan (1988:111) sal enige mededingende voordeel uiteindelik verweer deur die aksies van mededingers.

#### **5.4.2.6 Spitsvrae**

Identifiseer spitsvrae waarop gefokus moet word vir die ontwikkeling van strategieë.

Verdeel die spitsvrae tussen dié waaraan die onderneming iets kan doen en



dié waarmee die onderneming moet saamleef.

Vir die spitsvrae waaraan daar iets gedoen kan word, moet 'n strategie en aksieplan ontwikkel word.

Drankwinkels sal moet aanpas by die spitsvrae waaroor dit geen beheer het nie, soos:

- = Deregulering en die gepaardgaande toename in mededinging; en
- = Polisiëring van onwettige handelaars in drank.

#### **5.4.2.7 Eksterne omgewing van die onderneming**

Uit die eksterne omgewing moet die geleenthede en bedreigings, wat deel van die SWOT-ontleding vorm, bepaal word.

##### **\* Geleenthede**

Geleenthede kan ontstaan deur bykomende kliëntegroepe wat bedien kan word, of deur toetrede tot nuwe markte of marksegmente. Vinnige markgroei sal ook 'n geleentheid bied.

##### **\* Bedreigings**

'n Onderneming se strategie moet 'n verdediging bied teen bedreigings uit die omgewing wat kan ontstaan uit 'n stadiger markgroei, kwesbaarheid teen resessie toestande en veranderende voorkeure van kliënte.

#### **5.4.3 Stap twee. Bepaal die missie.**

In die tweede stap word bepaal waarheen die onderneming op pad is in terme van die onderneming se visie, die doel vir die bestaan van die onderneming en die waardes wat nagestreef sal word.

Inligting uit die eksterne en interne omgewing lewer 'n bydrae om die missie te formuleer. Strümpher & Osler (1990:6) stel voor dat die missie

onderhandel moet word en dat dit uit die insette van soveel as moontlik werknemers, moet bestaan

Die onderneming se interne omgewing bestaan uit:

- \* Die produkte en dienste wat aangebied word;
- \* Die markbehoefte waaraan voldoen moet word;
- \* Die tegnologie wat aangewend word;
- \* Produksiekapasiteit;
- \* Die metode van verkoop;
- \* Distribusiemetode;
- \* Grootte en groei-doelwitte;
- \* Winsdoelwit/opbrengs op belegging;
- \* Mededingende bevoegdhe/"core competences"; en
- \* Sterk- en swakpunte.

#### **5.4.4 Stap drie. Bepaal die gaping en ontwikkel strategieë**

##### **5.4.4.1 Strategiese staat**

Derdens word die huidige strategiese prestasiegapings bepaal deur die huidige strategie van die onderneming te bestudeer en die prestasie van die onderneming daaraan te evalueer.

Hierdie punt waar die onderneming tans verkeer, soos deur die strategiese diagnose bepaal, is die strategiese staat van die onderneming.

##### **5.4.4.2 Doelwitte**

Doelwitte word gestel om die gaping te oorbrug en die onderneming strategies te posisioneer. Die doelwitte bestaan uit finansiële doelwitte van winsgewendheid, opbrengs en groei, asook ander strategiese doelwitte soos uitbreiding van markaandeel en beter kliëntediens.

### 5.4.4.3 Strategieë

Strategieë word geformuleer om die doelwitte te bereik. Eerstens sal op 'n besigheidsstrategie ("grand strategy") gekonsentreer word en daarna sal funksionele planne asook begrotings aan die beurt kom.

Strategieë kan entrepreneurs wees soos Peters (1988:53) aanbeveel om die klem te plaas op markskepping eerder as markaandeel. Deur te spesialiseer, nuwe nisse te skep en deur meer waarde toe te voeg, word differensiasie bewerkstellig.

### 5.4.4.4 'n Strategiese plan word gedokumenteer.

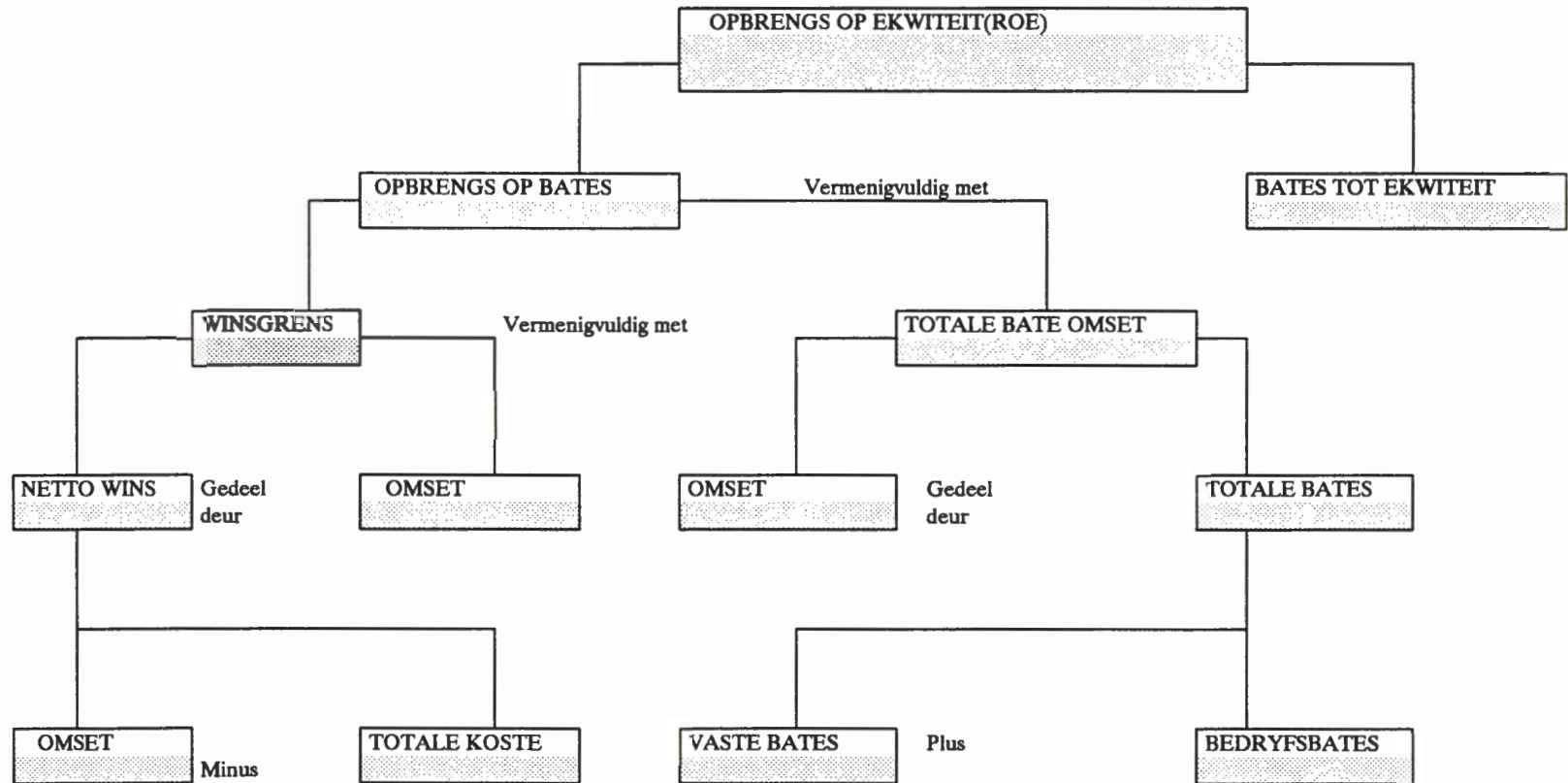
Die strategiese plan moet verkieslik op skrif gestel word. 'n Geskrewe dokument verg dissipline en help om redenasies suiwer te hou. Verder dien die dokument as verwysingsbron om bywerking te vergemaklik. Die geskrewe dokument dien ook as riglyn en kontrole instrument vir programme wat in werking gestel is.

Die inhoud van die strategiese plan vir 'n kleinhandeldrankwinkel sal uit die volgende bestaan:

- \* Die missie van die onderneming.
- \* 'n Opsomming van die strategiese ontleding van die eksterne sowel as die interne omgewing wat sal aandui wat die onderneming se mededingende staat is, sy sterkpunte, swakpunte, geleenhede en bedreigings, sleutel prestasieareas.
- \* Langtermyn doelwitte met die gepaardgaande finansiële projeksies.
- \* Korttermyn doelwitte met strategieë, funksionele aksieplanne, prestasiemaatstawwe en begrotings;
- \* Sleutelaanwysers (verhoudings) van toekomstige finansiële prestasie soos in Brigham & Gapenski (1988:783) se aangepaste Du Pontkaart in figuur 5.2; en
- \* Kontrolestelsels.

Figuur 5.2

AANGEPASTE DU PONTKAART



82

Bron: Brigham & Gapenski (1989:783)

#### 5.4.5 Stap vier. Implementering.

Die implementeringstaak behels die omskakeling van die strategiese plan in aksie om die beplande resultate te behaal. Waar die formuleringstaak meer entrepreneurs van aard is, is die implementeringstaak 'n administratiewe aksie.

Die sukses van die implementering van strategieë is dikwels 'n funksie van die reaksie van die individue wat belang het in die organisasie. Belangehouers is onder andere aandeelhouders, personeel, kliënte en die verskaffers van finansiering en voorraad. Dit is uiters belangrik dat die reaksie van die belangrikste belangehouers ook bestuur word.

Die proses van implementering word deur die bestuur van die drankwinkel begin. Waar funksionele departemente sou bestaan, word binne die raamwerk van die strategiese plan, ook planne laer af ontwikkel.

##### \* **Struktuur**

Die organisasiestruktuur van die onderneming moet die strategieë ondersteun, terwyl die grootte en diversiteit van die besigheid waarin die onderneming is, die ingewikkeldheid van die struktuur sal bepaal.

##### \* **Leierskap**

In 'n kleinsakeonderneming soos 'n drankwinkel met min personeel, is die bestuurder se rol aktief en sigbaar in die implementering van strategie.

Hoe die implementeringstaak gerig gaan word, is 'n funksie van:

- = bestuurders se ondervinding en kennis van die besigheid;
- = bestuurders se eie diagnostiese, administratiewe, interpersoonlike en probleemoplossingsvaardighede;
- = die gesag wat die bestuurder het; en
- = die bestuurder se siening van die rol wat gespeel moet word om

die taak uit te voer.

Verder sal die bestuurder se benadering tot die implementering van strategie beïnvloed word deur die onderneming se eie unieke situasie wat bepaal word deur:

- = die ernstigheid van die onderneming se strategiese probleme;
- = die aard en omvang van die strategiese verandering wat nodig is;
- = die tipe strategie wat geïmplementeer word;
- = die krag van enige ingewortelde gedrag wat verander moet word;
- = die finansiële en ander hulpbronne beskikbaar; en
- = die druk vir spoedige resultate en verbetering in korttermyn finansiële resultate.

#### \* **Kultuur**

Lojaliteit en gedeelde waardes in die onderneming is nodig om die strategieë van die onderneming suksesvol te implementeer. Peters & Austin (1985:201) noem dit die "commitment to excellence" deur almal.

Die toepaslike kultuur vir 'n drankwinkel sal bepaal word deur die ouderdom van die onderneming, die mark wat dit bedien, die geografiese ligging, die ondernemingsvorm en die voorkeure van topbestuur. In 'n dinamiese omgewing waar mededinging sterk is, word 'n hoë premie op kreatiwiteit, innovasie en aanpasbaarheid geplaas.

Die vergoedingstelsel moet voorsiening maak dat goeie prestasie ten opsigte van die implementering van strategieë, beloon word. Dit sal bydra om die organisasiekultuur te rig om strategieë te ondersteun.

#### \* **Ondersteuningstelsels**

Ondersteuningstelsels moet ontwikkel word om strategieë suksesvol te implementeer en kontrole uit te oefen. Vir 'n kleinhandeldrankwinkel word aanbeveel dat 'n goeie voorraadbeheerstelsel gebruik word. 'n Goeie stelsel moet voldoende inligting oor verkope verskaf sodat:

- = verlies/tekorte spoedig geïdentifiseer kan word;
- = voorraad betyds bestel kan word; en
- = strategieë ontwikkel kan word.

Goeie ondersteuningstelsels sal nie net bydra tot beter implementering van strategieë nie, maar kan ook bydra om die onderneming 'n mededingende voordeel te verskaf.

#### **5.4.6 Stap vyf. Strategiese kontrole.**

Strategiese kontrole word uitgeoefen deur strategiese aannames te monitor, prestasie te evalueer en korrektiewe stappe te neem.

##### **5.4.6.1 Kontrole**

Strategiese kontrole moet uitgeoefen word oor die implementering van strategieë om probleme vroegtydig te identifiseer en aanpassings te maak. 'n Onderneming het min of geen beheer oor omgewingsfaktore. Om te bepaal of strategiese aannames nog geldig is, moet die faktore wat die grootste impak het, gemonitor word.

Operasionele kontrole rig, monitor en evalueer vordering met doelwitte. 'n Drankwinkel moet ook operasionele kontrole oor die volgende aspekte uitgeoefen:

- \* Kernsuksesfaktore;
- \* Voorraad;
- \* Aankope;
- \* Verkoopsinligting;
- \* Bedryfskoste;
- \* Kredietbeheer;
- \* Kontantvloei; en
- \* Brutowins.

##### **5.4.6.2 Evaluasie van prestasie**

- \* Standaard vir prestasie moet gestel word in terme van tyd, gehalte, kwantiteit en geldwaarde.

- \* Mikpunte moet gestel word waaraan prestasie gemeet kan word.
- \* Die nodige inligting moet betyds beskikbaar wees sodat prestasie gemeet kan word.
- \* Prestasie moet gemeet, verwerk en geïnterpreteer word om afwykings van die standaard te peil.

#### **5.4.6.3 Korrektiewe stappe**

Om met die snelle veranderinge in die omgewing tred te hou, word aanbeveel dat 'n strategiese plan gereeld hersien word. Waar gebeurtenisse in die omgewing plaasvind wat bestaande aannames weselik raak, sal hersiening ook moet geskied. Aannames word dan weer getoets en doelwitte aangepas.

Inligting word teruggevoer wat kan bydra tot 'n hersiening van die interne bevoegdheede en moontlik ook die missie van die onderneming.

Soms moet die onderneming se korttermynstrategieë vinnig verander word in reaksie op 'n onverwagte gebeurtenis. Dit moet onderskei word van 'n strategiese aanpassing wat die rigting waarin die onderneming beweeg, raak. Die uitdaging vir bestuur is volgens Isenberg (1987:92) om die vermoë om op langtermyn doelwitte te fokus, te ontwikkel, en terselfdertyd aanpasbaar genoeg te wees om dag-tot-dag probleme op te los en nuwe geleenthede te identifiseer

## **5.5 OPSOMMING VAN STUDIE**

Uit die studie is dit duidelik dat strategiese bestuur onontbeerlik is indien die kleinhandeldrankwinkel sy kanse op oorlewing en groei wil verbeter. Die strategiese beplanningsproses sal minder formeel as die korporatiewe proses wees, maar 'n geskrewe strategiese plan met begroting en kontantvloei sal genoeg formaliteit verskaf om tydige afwykings te identifiseer en aanpassings te maak.

'n Empiriese studie is onderneem en 20 drankwinkels in die Bloemfontein-gebied het daaraan deelgeneem, wat 62,5% van die totaal verteenwoordig.



Uit die studie is vasgestel dat verhoogde mededinging deur deregulering, die belangrikste spitsvraag is wat kleinhandeldrankwinkels in die gesig staar.

Uit die studie blyk ook dat daar 'n gebrek aan kundigheid oor strategiese bestuur bestaan by die bestuurders en eienaars van kleinhandeldrankwinkels in die Bloemfonteingebed.

In die studie is 'n strategiese bestuursmodel voorgestel vir 'n kleinhandeldrankwinkel asook 'n strategiese proses wat gevolg kan word.

Beperkte hulpbronne kan in sekere gevalle 'n perk plaas op die omvang van omgewingsverkenning, maar die model en proses is kragtige werktuie waarmee die eise van die tyd aangedurf kan word.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC MANAGEMENT IN THE RETAIL LIQUOR STORE TRADE WITH SPECIAL REFERENCE TO THE BLOEMFONTEIN AREA**

Liquor stores experience difficulties to stay profitable in a stagnant market. The per capita consumption of spirits and wine has declined and as a result the total market has shrunk.

Liquor stores are facing possible deregulation in the market, which will have a negative impact on the entire industry.

This study was conducted to ascertain the degree in which formal strategic management is practised in the retail liquor store trade.

The causal factors that prompted this study are legislation, inadequate law enforcement of the Liquor Act, increased competition, wholesalers that operate in the retail market, economic pressures that forces people to downbuying and general management that tend to neglect strategic management at a time when it is a prerequisite for economic survival.

In chapter three a literature study was conducted.

An empirical study was undertaken, and 20 questionnaires representing 62,5% of the liquor stores in the Bloemfontein area, were completed. This percentage was considered sufficient to conduct an authoritative study. The findings of the empirical study are discussed in chapter four.

The most important conclusions and recommendations made are discussed in chapter five.

From the above study it transpired that liquor store owners and managers have undergone little, or no management training at all. Although 80% of the respondents reported doing formal planning, the distinction between strategic and operational planning is vague.

The issue that will have the most significant impact on liquor stores, is the deregulation of beer, which represents 70,5% of all liquor sales in the Orange Free State. Other important issues are competition from cash and carry wholesalers and inadequate law enforcement of the Liquor Act.

The majority of the respondents were small business owners who have access to limited resources to do extended scenario planning, but could benefit by using consultants to assist them.

Strategic management can be defined as the planning, implementation, and control of an organisation's resources, directed towards its vision and objectives in terms of its mission. It arises from an understanding of the nature of change and to design a future.

A strategic management process for the retail liquor store trade, was developed. The following tasks were identified:

Determine the internal and external factors that shape the choice of the organisation strategy. Gather information to do an industry, competitor and customer analysis. Determine driving forces, critical areas where change is needed, the competitive forces that shapes the competition and issues that is likely to have an important impact on the long-term viability of the organisation.

Develop a mission statement that will clarify the organisation's shared vision, purpose and values. Select long-term objectives that will fulfil the organisation's mission and can be adapted to changing conditions. Develop strategies with functional plans and budgets.

Implementation entails converting the strategic plan into action by structuring the organisation for successful strategy execution, exercising strategic leadership, developing a culture to fit the strategy and installing administrative systems to support the strategy.

The first iteration of this ongoing process concludes with the evaluation of performance, reviewing and corrective adjustment.

The liquor store owners and management have to manage their businesses strategically to ensure long term profitability and survival.

## BIBLIOGRAFIE

1. ANON. 1992. *Metro licences refused after successful objections filed.* Liquor store monthly, 6(7) : 3-5, Dec. ✓
2. ANON. 1993. *Alcoholic beverages review 1993.* Liquor store monthly, 7(5): 17-87, Oct. ✓
3. ANSOFF, H.I. & McDonnell, E.J. 1990. *Implanting strategic management.* 2nd. ed. New York : Prentice Hall. 520 p. ✓
4. ANTHONY, R.N. 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis.* Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University. 131 p. ✓
5. BELOW, P.J., MORRISEY, G.L. & ACOMB, B.L. 1989. *The executive guide to strategic planning.* San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 136 p. ✓
6. BENNIS, W. & NANUS, B. 1985. *Leaders : The strategies for taking charge.* New York : Harper & Row. 244 p. ✓
7. BRIGHAM, E.F. & GAPENSKI, L.C. 1988. *Financial Management: Theory and Practice.* New York : The Dryden Press. 901 p. ✓
8. COX, R. & BRITAIN, P. 1991. *Retail Management.* London : Pitman Publishing. 305 p. ✓
9. CAMPBELL, A. 1989. *Does your organisation need a mission.* Leadership & organizational development journal, 10(3) : 3-9. ✓
10. CAMPBELL, A. & YEUNG, S. 1991. *Creating a sense of mission.* Long range planning, 24(4) : 10-20, Aug. ✓
11. COWEN, S.S. & MIDDAUGH, J.K. 1990. *Matching an organisation's planning and control system to its environment.* Journal of general management, 16(1) : 69-84, Autumn. ✓

12. DE GEUS, A.P. 1988. *Planning as learning*. Harvard business review, 88(2) : 70-74, Mar./Apr. ✓
13. DE VASCONCELLOS E SA, J.A.S. & HAMBRIC, D.C. 1990. *Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector*. Strategic management journal, 10(4) : 367-382, Jul./Aug. ✓
14. DOSTAL, E. 1990. *Business futures 1990*. 7th. ed. Institute for futures research university of Stellenbosch. 688 p. ✓
15. DU PREEZ, N.P. 1987. *Fasette van geïntegreerde bestuur*. Potchefstroom: Wesvalia. 105 p. ✓
16. FOSTER, D. 1990. *Winning in the 1990s*. Strategic direction, 90(57) : 9-11, Jul. ✓
17. GALBRAITH, 1991. *Strategy and organisation planning*. (In Mintzberg, H. & Quinn, J.B. The strategy process. 2nd. ed. London : Prentice-Hall. p.315-324.) ✓
18. GLUCK, F., KAUFMANN, S. & WALLECK, A.S. 1982. *The four fases of strategic management*. The journal of business strategy, 2(3): 9-21, Winter.
19. GLUECK, W.F. & JAUCH, L. 1988. *Business policy and strategic management*. New York : McGraw. ✓
20. GORMAN, L. 1989. *Corporate culture*. Management decision, 27(1): 14-18.
21. HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. 1989. *Strategic intent*. Harvard business review, 67(3) : 63-76, May/Jun. ✓
22. HOULDEN, B.T. 1986. *Developing a company's strategic management capability*. Long range planning, 19(5) : 89-93, Oct.
23. ISENBERG, D.J. 1987. *The tactics of strategic opportunism*. Harvard business review, 65(2) : 92-97. Mar./Apr. ✓

24. LEIDECKER, J.K. & BRUNO, A.V. 1984. *Identifying and using critical success factors*. Long range planning, 17(1):23-32, Feb. ✓
25. MacMILLAN, I.C. 1988. *Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative*. The academy of management executive, 2(2) : 111-118, May.
26. MARAIS, P. 1993. *Drankwinkels verloor steun*. Finansies & Tegniek, 45(4) : 25, Januarie 29. ✓
27. MARAIS, P. 1993a. *Gaan Bayly by SBW oormeem?* Finansies & Tegniek, 45(37): 14, September 17. ✓
28. MILLETT, S.M. 1988. *How scenarios trigger strategic thinking*. Long range planning, 21(5) : 61-68, Oct. ✓
29. MINTZBERG, H. 1990. *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic management journal, 11(3) : 171-195, Mar./Apr. ✓
30. MURPHY, J.J. 1989. *Identifying strategic issues*. Long range planning, 22(2) : 101-105. Apr. ✓
31. NAISNITT, J. 1984. *Megatrends*. London : Futura publications. 290 p. ✓
32. OHMAE, K. 1984. *The mind of the strategist*. Middlesex : Penquin books. 283p. ✓
33. PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. 1988. *The art of Japanese management*. London: Penquin books. 221 p. ✓
34. PEARCE II, J.A. & ROBINSON JR., R.B. 1991. *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. 4th. ed. Homewood, Illinois : Irwin. 390 p. ✓
35. PETERS, T.J. 1988. *Thriving on chaos*. New York: Alfred A Knopf. 561 p. ✓

36. PETERS, T.J. & AUSTIN, N. 1985. *A passion for excellence*. London : Collins. 437 p. ✓
37. PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. 1984. *In search of excellence*. New York : Warner books. 360 p. ✓
38. PFEIFFER, J.W., GOODSTEIN, L.D. & NOLAN, T.M. 1986. *Applied strategic planning: A how to do it guide*. San Diego : University Associates. 203 p. ✓
39. PORTER, M.E. 1980. *Competitive strategy*. New York : The free press. 396 p. ✓
40. PORTER, M.E. 1985. *Competitive advantage*. New York : The free press. 557 p. ✓
41. REDDIN, W.J. 1971. *Effective management by objectives*. New York : McGraw-Hill. 224 p. ✓
42. SCHOLZ, C. 1987. *Corporate culture and strategy - The problem of strategic fit*. Long range planning, 20(4) : 78-87, Aug. ✓
43. SENGE, P.M. 1990. *The fifth discipline*. New York : Doubleday/Currency. 424 p. ✓
44. SINHA, D.K. 1990. *The contribution of formal planning to decisions*. Strategic management journal, 11(6) : 479-492, Oct. ✓
45. STATA, R. 1989. *Organisational learning - The key to management innovation*. Sloan management review, 30(3) : 63-74, Spring. ✓
46. STRÜMPHER, J.P. & OSLER, K. 1990. *Stakeholder analysis & mission formulation*. Institute for futures research university of Stellenbosch, May 1990. ✓
47. SPIES, P.H. 1988. *An introduction to the IFR-system of strategic planning*. Institute for futures research university of Stellenbosch, 21 p. ✓

48. SUID-AFRIKA (Republiek). 1989. Drankwet, no. 27 van 1989. Pretoria : Staatsdrukker. ✓
49. SUID-AFRIKA (Republiek). 1993. Drankwysigingswet, no. 105 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker. ✓
50. TAYLOR, B. 1986. *Corporate planning for the 1990s: The new frontiers*. Long range planning, 19(6) : 13-18, Dec. ✓
51. The South African Licencee's Guardian. 1992. Pioneer Press. Mowbray. 296 p. ✓
52. THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1992. *Strategic management concept and cases*. 6th. ed. Homewood, Illinois: BPI Irwin. 1117 p. ✓
53. TICHY, N.M. & ULRICH, D.O. 1984. *The leadership challenge: A call for the transformational leader*. Sloan management review, 26(1) : 59-68, Fall. ✓
54. WHEELLEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1987. *Using the strategic audit*. SAM Advanced management journal, Winter 1987 : 4-12.
55. WACK, P. 1985. *Scenarios: uncharted waters ahead*. Harvard business review, 63(5) : 73-89, Sep./Oct. ✓
56. WACK, P. 1985a. *Scenarios: shooting the rapids*. Harvard business review, 63(6) : 139-150, Nov./Dec. ✓



# BYLAAG 1

## VERTROULIK

VRAELYSNOMMER:....

STUDIE NA DIE STAND VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE KLEINHANDEL  
DRANKWINKELBEDRYF IN DIE BLOEMFONTEINGEBIED.

(Merk toepaslike blok met 'n kruisie asb.)

### A. BIOGRAFIESE GEGEWENS

#### 1. U ouderdom?

20-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	60+

#### 2. U geslag?

MANLIK	VROULIK

#### 3. Besit u enige bestuurskwalifikasies?

JA	
MBA/MBL	
Ander graad	
Middelbestuursprogram	
Gevorderdebestuursprogram	
Ander diploma	
Ander	
NEE	

#### 4. Wat is u belang in die onderneming

Eienaar	Bestuurder	Ander

#### 5. Hoeveel is u gemiddelde maandelikse omset in R 1 000?

Minder as 100	100-200	200-300	300-400	400-500	Meer as 500

B. BEPLANNING

6. Het u 'n formele beplanningsproses vir u drankwinkelonderneming?

JA	NEE	Hoofkantoor doen dit

7. Stel u 'n maandelikse begroting op?

JA	NEE	Hoofkantoor doen dit

8. Hoe gereeld doen u formele strategiese beplanning?

Daaglik	
Een keer per week	
Een keer per maand	
Een keer elke ses maande	
Een keer per jaar	
Geen formele beplanning	
Beplan gladnie	

C. EKSTERNE OMGEWINGSVERKENNING

9. Het u die dryfkragte in u bedryfstak geïdentifiseer?

JA Almal	
JA Net die heel belangrikstes	
NEE	

10. Hoe gereeld evalueer u u besigheid se mededingers?  
(Merk toepaslike blok met 'n kruisie asb.)

Daaglik	
Een keer per week	
Een keer per maand	
Elke drie maande	
Elke ses maande	
Een keer per jaar	
Een keer elke twee jaar	
Nog nooit gedoen nie	
Het nie mededingers nie	

11. Hoe gereeld doen u 'n kliënte ontleding  
(Merk toepaslike blok met 'n kruisie asb.)

Een keer per week	
Een keer per maand	
Elke drie maande	
Elke ses maande	
Een keer per jaar	
Een keer elke twee jaar	
Nog nooit gedoen nie	
Dit is nie belangrik nie	

12. Scenario(s) vir gebruik in strategiese bestuur:  
(Merk toepaslike blok met 'n kruisie asb.)

Gebruik gladnie scenario's nie	
Stel eie scenario saam	

13. Gebruik u eksterne hulp (konsultante) vir strategiese bestuur in u besigheid t.o.v.:  
(Merk elke toepaslike blok met 'n kruisie asb.)

	JA	NEE
Omgewingsverkenning		
Industrie ontleding		
Mededingerontleding		
Fasiliteerder vir berade		
Gebruik geen eksterne konsultante		

Opmerkings:

---



---



---



---

#### D. INTERNE OMGEWINGSVERKENNING

14. Watter van die volgende aspekte neem u tydens beplanning in u besigheid/eenheid in ag? (U kan meer as een merk)

Sterkpunte	
Swakpunte	
Geleenthede	
Bedreigings	
Kernsuksesfaktore	
Relatiewe koste posisie	
Geen van bogenoemde	
Ander punte	

---

1.

---

2.

---

3.

---

4.

---

5.

---

Merk die toepaslike blokkie.

Vir my besigheid:		WAAR	VALS
15.	Strategieë word gereeld geëvalueer.		
16.	Strategieë word gereeld aangepas?		
17.	Korrektiewe stappe word geneem waar take nie aan die vereistes voldoen nie.		

		JA	NEE
18.	Ondersteun u organisasiekultuur u strategiese plan?		
19.	Indien nie, het u 'n plan van aksie om passing tussen organisasiekultuur en strategiese doelwitte te bewerkstellig.		
20.	Ondersteun u inligtingstelsels u strategiese plan?		

21. Belangrikste spitsvrae in die drankwinkel bedryf

Evalueer die volgende spitsvrae op 'n skaal van 5 belangrik tot 1 onbelangrik.

Beperkte besigheidsure	
Ander wetgewing as Drankwet	
Polisieering van onwettige handelaars	
Mededinging van Trade Centre	
Bier in supermarkte	
Ander :	