

**'N STRATEGIESE PLAN VIR DIE VERVAARDIGING
EN BEMARKING VAN ISOKINETIESE
EVALUERINGSAPPARAAT**

CHRISTIAAN DE WET HOOGENDYK

B.Sc.Ind.Chem.

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

Leier: Prof. J.G. Kotzé

POTCHEFSTROOM

1993

DANKBETUIGING

- In nederigheid, my dank aan my Skepper.
- My opregte dank aan my studieleier, professor J.G. Kotzé vir sy leiding.

Chris Hoogendyk

ENGLISH ABSTRACT

A new venture was launched to manufacture equipment for a niche market.

The complexity and turbulence of the environment forces management to be pro-active. In order to survive and grow in a dynamic and complex environment strategic planning to aid pro-active action is necessary.

A strategic plan was developed with clear futuristic strategies. The situational analysis identified strengths and weaknesses within the organization as well as opportunities and threats to the organization from the environment. From this analysis the future course for the organization was developed.

Chapter three is a theoretical study on strategic planning. The strategic plan is discussed along with all the different analysis needed and their reasons. A model how to implement this plan is described in chapter four.

The theory of chapters three and four are applied in chapter five. Chapter five gives the strategic plan for the new venture according to the theory laid out in the previous two chapters. The target markets of the organization were probed for their perceptions on isokinetic equipment and to determine the size of the market. This was done by means of a group interview and a telephone survey.

Information concerning the organization was obtained from the members of the organization itself. This information was interpreted and incorporated into the strategic plan. The plan includes the mission statement, business philosophy, objectives, strategies of the organization and how it will be implemented. In the end the author gives his conclusion and recommendations.

INHOUDSOPGAWE

Dankbetuiging	i
English Abstract	ii
Lys van Diagramme.	x
Lys van Grafieke.	xii
HOOFSTUK 1 : AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE.	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.3.1 Primêre doelwit	3
1.3.2 Newedoelwitte.	3
1.4 AFBAKENING VAN DIE ONDERSOEK	3
1.5 NAVORSINGSMETODIEK EN NAVORSINGSOMVANG.	4
1.6 INLIGTINGINSAMELING EN INLIGTINGSONTLEDING	6
1.7 BEPERKING VAN DIE SKRIPSIE	6
1.8 INDELING VAN DIE STUDIE.	7
1.9 DEFINISIES.	7

HOOFSTUK 2 : KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE.	14
2.1 INLEIDING	14
2.2 HISTORIESE OORSIG.	14
2.2.1 Aanvanklike beplanning	15
2.2.2 Produkte	15
2.3 MAKROFAKTORE	17
2.4 MIKROFAKTORE	18
2.5 OPSOMMING	19
HOOFSTUK 3 : STRATEGIESE BEPLANNING - 'N TEORETIESE OORSIG	20
3.1 INLEIDING	20
3.2 VOORDELE VAN STRATEGIESE BEPLANNING	21
3.3 BEPERKINGS VAN STRATEGIESE BEPLANNING	22
3.4 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES	23
3.4.1 Inleiding.	23
3.4.2 Die beplanningshorison	23
3.4.3 Die onderneming se missie	23
3.4.4 Die ondernemingsfilosofie	24
3.4.5 Spesifisering van die etosdoelstellings	24
3.4.6 Situasieontleding	24
3.4.7 Eksterne situasieontleding	25
3.4.7.1 Inleiding	25

3.4.7.2	Die makro-omgewing	25
3.4.8	Interne situasieontleding	28
3.4.9	Ontleding van sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings	29
3.4.10	Die bepaling van sleutelsuksesfaktore	29
3.4.11	Die mededingende voordeel van die onderneming	30
3.5	DOELSTELLINGS EN DOELWITTE.	30
3.6	ONTWIKKELING EN FORMULERING VAN 'N STRATEGIE	32
3.6.1	Inleiding.	32
3.6.2	Generiese strategieë	33
3.6.2.1	'n Laekoste leierskapstrategie	33
3.6.2.2	'n Differensiasie strategie.	34
3.6.2.3	Fokus- en spesialisasiestrategieë	34
3.6.3	Die situasie bepaal die strategie	35
3.6.3.1	Strategieë vir die groeifase in die produklewensiklus	36
3.6.3.2	Strategieë gedurende die oorgang tot industriële volwassenheid	37
3.6.3.3	Strategieë vir die onderneming se spesifieke omstandighede	38
3.6.3.4	Strategieë om internasionaal mee te ding	38
3.6.3.5	Kombinasiestrategie	39
3.7	IDENTIFISERING EN EVALUERING VAN STRATEGIESE ALTERNATIEWE.	39
3.8	'N STRATEGIESE BESTUURSMODEL	41
3.9	OPSOMMING	42

HOOFSTUK 4 : IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIEË	44
4.1 INLEIDING	44
4.2 ONTWERP VAN DIE ORGANISASIE	45
4.2.1 Organisasiestruktuur	45
4.2.2 Beplanning- beheer- en inligtingstelsels	45
4.2.3 Toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels	47
4.2.4 Leierskap	48
4.2.5 Organisasie politiek	48
4.3 ORGANISASIE FUNKSIONERING	50
4.4 STRATEGIESE BESLUIE	50
4.4.1 Prysbeplanning van die produkte	50
4.4.2 Die aankoop of vervaardiging van 'n onderdeel	51
4.4.3 Uitskakeling van nie-winsgewende produkte.	51
4.4.4 Fisiese plasing van die onderneming	52
4.4.5 Produksiebeplanning	52
4.4.6 Kontinuiteitsbeplanning	52
4.5 KOSTEBEPLANNING EN -BEHEER	53
4.5.1 Koste-volume-wins ontleding	53
4.5.2 Begrotings	54
4.5.3 Die finansiële plan	58
4.6 HERBEPLANNING	59
4.7 MODEL VIR DIE IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE	59
4.8 OPSOMMING	59

HOOFSTUK 5 : PRAKTIESE TOEPASSING VAN STRATEGIESE

BESTUURSBEGINSELS VIR MEGATRON.....	62
5.1 INLEIDING	62
5.2 MISSIE VAN DIE ONDERNEMING	62
5.3 ONDERNEMINGSFILOSOFIE	62
5.4 ETOSDOELSTELLINGS	63
5.5 EKSTERNE SITUASIEONTLEDING	63
5.5.1 Die ekonomie	63
5.5.2 Politieke faktore	69
5.5.3 Sosiale en demografiese faktore van kopers.....	70
5.5.4 Tegnologiese faktore.....	71
5.5.5 Mededingende faktore.....	72
5.5.6 Geografiese faktore	74
5.5.7 Omgewingsbedreigings- en -geleentheidsprofiel	76
5.6 DRYFKRAGTE	76
5.7 SLEUTELSUKSESAKTORE VIR DIE ONDERNEMING.....	77
5.8 INERNE SITUASIEONTLEDING	77
5.8.1 Inleiding.....	77
5.8.2 Kwesbaarheidsontleding	77
5.8.3 Maatskappy vermoëprofiel.....	79
5.8.4 Produklewensiklus	81
5.8.5 Produkportefeulje-ontleding	82

5.8.6	Groei vektorontleding	83
5.8.7	Finansiële verhoudingsontleding en verhoudingsprofiel	84
5.9	MEDEDINGENDE VOORDEEL VAN DIE ONDERNEMING	86
5.10	SLEUTELRESULTAATDOELWITTE	87
5.11	STRATEGIEË	87
5.11.1	Fokusstrategie	87
5.11.2	Groeistrategie.	88
5.11.3	Moontlike aggresiewe strategieë.	88
5.11.4	Moontlike verdedigingsstrategieë	89
5.11.5	Moontlike diversifikasie-strategieë.	90
5.11.6	Moontlike omkeerstrategieë	90
5.11.7	Kombinasie-strategie.	90
5.12	EVALUERING VAN STRATEGIEË	90
5.13	IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE	93
5.13.1	Inleiding.	93
5.13.2	Organisasie-struktuur	93
5.13.3	Bepannings-, beheer- en inligtingstelsels	94
5.13.4	Toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels	94
5.13.5	Koördineringsmeganismes.	95
5.13.6	Organisasie-eenheid.	95
5.13.7	Werksvloei	95
5.13.8	Besluitnemingsprosesse	95
5.13.9	Kommunikasieprosesse.	97
5.14	STRATEGIESE BESLUITTE	97

5.14.1	Inleiding	97
5.14.2	Prysbeplanning	97
5.14.3	Die aankoop of vervaardiging van 'n onderdeel	100
5.14.4	Die sluit van die fabriek of die voortgaan met produksie	100
5.14.5	Fisiese plasing van die onderneming.	101
5.14.6	Produksiebeplanning	102
5.14.7	Kontinuiteitsbeplanning	103
5.15	KOSTEBEPLANNING EN -BEHEER.	104
5.15.1	Koste-volume-wins ontleding.	104
5.15.2	Begrotings.	106
5.16	GEVOLGTREKKING	106
	BRONNELYS	107
	BYLAES.	

LYS VAN DIAGRAMME

DIAGRAM 3.1 MODEL VAN MEDEDINGENDE KRAGTE	27
DIAGRAM 3.2 GENERIESE STRATEGIEë	33
DIAGRAM 3.3 DIE STRATEGIESE BESTUURSMODEL	42
DIAGRAM 4.1 'N MODEL VIR DIE IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE	60
DIAGRAM 5.1 DIE WISSELKOERS TUSSEN SUID-AFRIKA EN VAN DIE BELANGRIKSTE HANDELSVENNOOTLANDE UITGEDRUK IN MIDDELKOERSE IN SENT PER BUITELANDSE GELDEENHEID	64
DIAGRAM 5.2 PRIVAAT VERBRUIKSBESTEDING IN DIE KATEGORIE DUURSAME GOEDERE TEEN KONSTANTE 1985-PRYSE, IN R MILJOENE.....	65
DIAGRAM 5.3 BRUTO BINNELANDSE PRODUK VOLGENS TIPE EKONOMIESE BEDRYWIGHEID, TEEN KONSTANTE 1985-PRYSE, IN R MILJOENE.	66
DIAGRAM 5.4 DOELWITTE VAN DIE NORMATIEWE EKONOMIESE MODEL	67
DIAGRAM 5.5 TEGNOLOGIESE FAKTORE VAN DIE INDUSTRIE	71
DIAGRAM 5.6 GROEPSKAART VAN MEDEDINGERS.....	72

DIAGRAM 5.7	
MEDEDINGENDE FAKTORE VAN DIE OMGEWING	73
DIAGRAM 5.8	
PROFIEL VAN DIE EKSTERNE OMGEWING	76
DIAGRAM 5.9	
KWESBAARHEIDSONTLEDING	78
DIAGRAM 5.10	
MAATSKAPPY VERMOËPROFIEL	79
DIAGRAM 5.11	
PRODUKPORTEFEULJE-MATRIKS	83
DIAGRAM 5.12	
GROEI VEKTORONTLEDING.	84
DIAGRAM 5.13	
FINANSIËLE VERHOUDINGS	85
DIAGRAM 5.14	
EVALUERING VAN DIE GEKOSE STRATEGIE	91
DIAGRAM 5.15	
WERKSVLOEI IN DIE ONDERNEMING	96
DIAGRAM 5.16	
VERWAGTE INKOMSTE, KOSTE EN WINSTE	98
DIAGRAM 5.17	
FAKTORE BETROKKE BY DIE VASTELLING VAN DIE PRODUK SE PRYS . . .	99
DIAGRAM 5.18	
RISIKO-ONTLEDING VAN 'N LAND	101

DIAGRAM 5.19
ADDISIONELE BENODIGDHEDE VIR TERUGWAARTSE INTEGRASIE 102

DIAGRAM 5.20
MEESTERBEGROTING 106

LYS VAN GRAFIEKE

GRAFIEK 5.1
DIE PRODUKLEWENSIKLUS 82

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Daar is ondernemings wat hulle in 'n veranderende en vyandige omgewing met al kleiner wordende winsmarges bevind. Om 'n onderneming by die vinnig veranderende eksterne omgewing te laat aanpas sodat die voortbestaan daarvan verseker en die doelwitte bereik kan word, vereis 'n doelgerigte bestuurspoging van topbestuur. Dit staan bekend as strategiese bestuur (Berry, 1989:1). Die belangrikheid van strategiese bestuur is al deur baie skrywers beklemtoon (Pearce & Robinson, 1985:5; Greenley, 1986:105; Du Preez, 1986a:143; Byars, 1987:8).

Een van die grootste voordele van kleinsakeondernemings bo groot ondernemings is hul vermoë om vinnig te kan aanpas in 'n veranderende omgewing (Van Kirk & Noonan, 1982:3). Om dié voordeel te benut is strategiese beplanning nodig (Barnard 1987:3).

Barnard (1987:2) is van mening dat ondernemings wat hulle in 'n aktiewe omgewing bevind pro-aktief moet optree om sodoende 'n mededingende voordeel te bekom en dit te behou. Volgens hom is strategiese beplanning die hoeksteen van pro-aktiewe beplanning. Volgens Schöllhamer & Kuriloff (1979:183) hang die sukses van 'n onderneming grootliks van beplanning af.

Van Kirk & Noonan (1982:1) beskou strategiese beplanning as 'n belangrike bestuursmeganisme om te oorleef en die belangrikheid van strategiese beplanning vir elke onderneming neem steeds toe.

Volgens Van Kirk & Noonan (1982:7) sal kleinsakeondernemings toenemend meer effektief vir die toekoms moet beplan om die hoër risiko's te kan hanteer. Die kleinsakeondernemings sal moet beseft dat:

- Hul winsgewende marksegmente betree kan word op grond van hul buigsaamheid, aangesien die markte nie altyd groot genoeg is vir groter ondernemings om dit te betree nie.
- Daar 'n tekort aan bronne kan wees. Om kontant te kan bestuur, is een van die sleutels tot sukses en oorlewing.
- Daar 'n geskrewe vyf jaar strategiese plan moet wees wat definieer hoe die onderneming gaan groei en oorleef.

Strategiese beplanning blyk dus uiters belangrik te wees vir die voortbestaan en groei van kleinsakeondernemings.

1.2 PROBLEEMSTELLING

'n Nuwe onderneming is gestig genaamd Megatron Bk. Die onderneming is van plan om isokinetiese evalueringsapparaat te vervaardig en te bemark. Eksterne faktore wat op die onderneming inwerk is die onseker binnelandse politieke situasie, die swak ekonomie van die RSA en sterk buitelandse mededinging. So 'n aktiewe en vyandige omgewing noodsaak strategiese beplanning.

Daar is goeie geleentheid vir invoervervanging en uitvoergeleenthede wat ondersoek moet word. 'n Omgewingsverkenning en marknavorsing sal groter duidelikheid oor die geleentheid en moontlikhede bring. 'n Nuwe onderneming wat oor vinnige groeiemoontlikhede beskik, kan kontantvloeiprobleme ondervind wat gulde geleentheid kan laat verbyglip. Om sulke probleme te voorkom, sal deeglike beplanning en goeie finansiële bestuur toegepas moet word.

Die strategiese plan moet die toetreevereistes en groeivereistes van die onderneming duidelik uitstippel. 'n Duidelike missie, doelwitte en strategieë moet ontwikkel word. Die implementering van die strategieë, evaluering van resultate en moontlike regstellende stappe moet aandag ontvang.

'n Lewensvatbaarheidstudie vir so 'n onderneming is 'n belangrike strategiese oorweging. Die grootte van die mark, verskillende alternatiewe vir vervaardiging, die oprigting van 'n vervaardigingsaanleg en die finansiering daarvan sal ondersoek moet word. 'n Gerekenariseerde rekeningkundige stelsel moet geïmplementeer word. Sodoende kan finansiële en bemarkingsinligting maklik bekom en deurlopend gemonitor word.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

1.3.1 Primêre doelwit

Die primêre doelwit van die studie is om 'n strategiese plan vir Megatron te ontwikkel. Die plan moet van so 'n aard wees dat die onderneming suksesvol gevestig kan word en kontinuïteit oor die lang termyn verseker sal word.

1.3.2 Newedoelwitte

Daar sal gepoog word om die strategiese plan so te ontwikkel dat dit as basis en raamwerk kan dien vir voortgesette strategiese beplanning in die toekoms.

Die doelwit is om deur middel van die verkenning van die omgewing en marknavorsing nuwe geleenthede te identifiseer en toepaslike strategieë te ontwikkel.

1.4 AFBAKENING VAN DIE ONDERSOEK

Die studie is slegs daarop gemik om 'n strategiese plan vir Megatron te ontwikkel. Hiervoor was 'n interne en eksterne omgewingsontleding nodig.

'n Literatuurstudie is gedoen om 'n goeie raamwerk vir strategiese beplanning daar te stel en geskikte strategieë te identifiseer. Die inligting aangaande die situasie van die onderneming, wat 'n integrale deel vorm van strategiese beplanning is, verkry uit die navorsing wat onderneem is. Marknavorsing is gedoen deur middel van 'n telefoonopname om die lewensvatbaarheid van die onderneming te bepaal.

Indien die inligting op 'n lewensvatbare mark sou dui, sou 'n posvraelys na die totale teikenmark gestuur word. Hiermee is beoog om die vorige inligting te verifieer en terselfdertyd het dit gedien as bekendstelling en advertensie vir die onderneming. Die posvraelys het egter nie deel uitgemaak van hierdie studie nie.

In hierdie studie word daar op strategiese beplanning gelet. Beplanning met betrekking tot die produksie, bemarking, moontlike geografiese ligging van die onderneming en finansiering is slegs in breë trekke bespreek.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK EN NAVORSINGSOMVANG

Daar is van 'n groot aantal literatuurbronne en wetenskaplike tydskrifartikels gebruik gemaak wat as onderbou vir die studie gedien het. Met die navorsing is gevind dat daar baie literatuur oor die onderwerp van strategiese bestuur bestaan. Min bronne was egter beskikbaar oor die strategiese beplanning van 'n spesifieke onderneming in 'n gegewe situasie. Die inligting is nie beskikbaar nie weens die vertroulike aard daarvan en ook omdat min kleinsakeondernemings strategiese beplanning doen (Barnard, 1987:94).

Die navorsingsmetodiek is hoofsaaklik geskoei op 'n literatuurstudie met 'n empiriese basis. Die strategiese beplanning word uit 'n teoretiese oogpunt benader. Hoofstuk drie en vier word dan ook gewy aan die teoretiese perspektief.

Die literatuurstudie is ondersteun deur literatuursoektogte op Imagic, Business periodical index, Retorium en Pro quest. Al vier is gerekenariseerde databasisse van die PU vir CHO se biblioteek. Verskeie toepaslike artikels is deur middel van die bronne geïdentifiseer en in die studie gebruik.

Die navorsing wat onderneem is, het gekonsentreer op die behoeftes en persepsies van die mark. Volgens McCloed (1988:38) moet die mark tot in die fynste besonderhede nagevors word. Vrae wat gevra behoort te word, sluit die volgende in:

- Wat is na raming die grootte van die mark?
- Wie is die moontlike klante?
- Wat is die basis vir die koopbesluitneming?
- Wie is die hoof mededingers?
- Watter mededingende produkte en dienste word aangebied?
- Wat is die mededingende voordeel van die onderneming?
- Hoe gaan die produk bemark word?
- Wat is na verwagting die onderneming se markaandeel?

Gestruktureerde onderhoude met vier praktiserende biokineticici en een fisioterapeut is gevoer om hul behoeftes en persepsies beter te verstaan. Op grond hiervan en ook die riglyne van McCloed wat hierbo genoem is, is die vraelyste ontwikkel. Die vraelyste verskyn as bylaag tot die skripsie. Die aspekte waarop in die vraelyste gekonsentreer is, is die volgende:

- Die grootte van die mark.

- Die behoeftes en verwagtinge van die teikenmark.
- Die prys wat potensiële kopers bereid sal wees om te betaal.
- Die persepsie wat die teikenmark van mededingers en hul produkte het.
- Waar die onderneming geposisioneer moet word in die mark ten opsigte van mededingers.

Na die opstel van die vraelys is die korrekte interpretasie van die vraelys getoets onder vyf biokinetici wat aan die stigters van die onderneming bekend is.

Biokinetici en fisioterapeute is die teikenmark van die onderneming. Adreslyste van alle biokinetici en fisioterapeute wat in die RSA geregistreer is, is verkry vanaf die Suid-Afrikaanse Geneeskundige en Tandheelkundige Raad. Volgens die lysie was daar tot op 30 Junie 1992, 98 geregistreeerde biokinetici en 2941 geregistreeerde fisioterapeute. Volgens telefoonlysie verkry van die onderskeie verenigings was daar 33 biokinetiese sentrums en 924 fisioterapeutiese praktyke. Aangesien persone slegs vir 'n sentrum of praktyk isokinetiese evalueringsapparaat sal aankoop is die steekproef uit die geregistreeerde sentrums en praktyke getrek. Die biokinetiese sentrums en fisioterapeutiese praktyke is afsonderlik genommer. 'n Steekproef van elk is getrek deur gebruik te maak van 'n tabel met willekeurige syfers (Benerson & Levine, 1986:19). Die steekproef verteenwoordig 47 fisioterapeutiese praktyke of 5,1% van die populasie en 10 biokinetiese sentrums of 33,3% van die populasie.

Elke biokinetiese sentrum en fisioterapeutiese praktyk wat op ewekansige wyse gekies is, is telefonies gekontak. Die data is aan die Statistiese Konsultasie Diens van die PU vir CHO gegee vir verwerking. 'n Verkorte weergawe van die verwerkte data word in bylaag 4 gegee.

Aksie navorsing met die lede van die onderneming is gebruik om inligting aangaande die interne situasie van die onderneming te bekom. Uit die situasie-ontleding is sterkpunte, swakpunte asook geleenthede en bedreigings geïdentifiseer. Hieruit is weer strategieë geïdentifiseer om die geleenthede ten beste te benut en bedreigings in geleenthede te probeer omskep. Sleutelsuksesfaktore is ook geïdentifiseer en die mededingende voordeel van die onderneming bepaal.

Die rekenaarpakket "Business success" van Segev & Gray (1990) is gebruik om die gekose strategieë te evalueer.

1.6 INLIGTINGINSAMELING EN INLIGTINGSONTLEDING

Inligting aangaande die onderneming is verkry van die lede van Megatron. Aangesien dit 'n nuut gestigte onderneming was, het daar geen bedryfsrekords bestaan wat gebruik kon word nie. Die mark se reaksie was ook onseker en om dié rede het die vraelys vir die navorsing op die mark se behoeftes en persepsies konsentreer.

Die keuse het op 'n telefoonvraelys geval eerder as 'n posvraelys, omdat dit goedkoper is en die persentasie respons hoër en vinniger is. Onduidelikhede kon ook uitgestryk word met die respondent, wat nie die geval is met posvraelyste nie. Die telefoonvraelys is as bylaag tot die studie aangeheg.

'n Posvraelys word beoog, wat aan die totale teikenmark gestuur sal word. Die doel hiervan is tweeledig. Eerstens om die aanvanklike resultate te bevestig en verdere inligting wat benodig word te bekom. Tweedens sal dit deel vorm van die promosie- en bekendstellingsveldtog vir die nuwe produkte. Die posvraelys word in die bylae ingesluit, maar vorm nie deel van die studie nie.

Die inligting is verwerk en geïnterpreteer in die strategiese plan wat in die studie uiteen gesit word.

1.7 BEPERKING VAN DIE SKRIPSIE

Die skripsie is van toepassing op kleinsakeondernemings wat hul toespits op die vervaardiging van isokinetiese evalueringstoerusting. Die strategiese plan is spesifiek vir 'n nuut gestigte onderneming.

Megatron is 'n kleinsakeonderneming volgens die ses vereistes soos gestel deur die Adviesburo vir Klein Sake (ABKS):

- Die onderneming word onafhanklik besit.
- Die onderneming word onafhanklik bestuur.
- Die onderneming bestaan nie uit meer as vyf afsonderlike bedryfseenhede of takke nie.
- Die totale batewaarde (grond en geboue ingesluit) oorskry nie R500 000 nie.
- Die jaarlikse omset van vervaardigingondernemings oorskry nie twee miljoen rand nie.

1.8 INDELING VAN DIE STUDIE

In hoofstuk twee word die kousale faktore bespreek.

Hoofstuk drie is 'n literatuurstudie oor strategiese bestuur. Uit die literatuur is modelle ontleed en die komponente van die model bespreek. Moontlike strategieë wat die onderneming kan volg, word ook hier bespreek. Gebaseer op die ontleding is 'n strategiese beplanningsmodel ontwikkel vir 'n kleinsakeonderneming.

Hoofstuk vier is 'n voortsetting van die literatuurstudie wat gewy word aan die implementering van strategie. 'n Model vir die implementering van strategie word ontwikkel en bespreek.

In hoofstuk vyf word die praktiese toepassing van die strategiese bevindinge en beginsels vir die nuwe onderneming bespreek. Die bevinding van die empiriese studie word bespreek en geïnterpreteer. 'n Interne en eksterne ontleding van die onderneming word in dié hoofstuk gedoen. Die sterk- en swakpunte van die onderneming word ontleed asook geleenthede en bedreigings uit die omgewing. Hieruit word dan sleutelsuksesfaktore en die mededingende voordeel van die onderneming geïdentifiseer. Die hoofstuk bevat ook die missie van die onderneming, die doelwitte, strategieë en implementering van die strategieë. Laastens word die belangrikste bevindinge, gevolgtrekkings en bepaalde aanbevelings gemaak.

1.9 DEFINISIËS

□ ABKS

Die Adviesburo vir Kleinsakeondernemings is 'n instituut van die Potchefstroomse Universiteit. Advies- en konsultasiedienste asook opleiding word aan kleinsakeondernemings in die RSA aangebied.

□ Bestuurstruktuur

Die bestuurstruktuur van 'n onderneming is die koördinasie van unieke poste op hoër hiërargiese vlakke, en die duidelike afbakening van pligte om te verseker dat die wisselwerking met hoër vlakke van die omgewing wel plaasvind (Du Preez, 1985:33).

Bruto binnelandse produk

“Die mees omvattende makro-ekonomiese maatstaf word die bruto binnelandse produk (BBP) genoem. Die BBP kan gedefinieer word as: Die markwaarde van die finale goedere en dienste wat binne die grense van ’n land gedurende ’n sekere periode (gewoonlik een jaar) geproduseer word.” (Van den Bogaerde & Fourie, 1986:21.)

Koördinasie

Koördinasie is die verkryging van samewerking in die organisasie. Deur die proses van koördinasie word die unieke poste saam gesnoer deur middel van ’n hiërargie en ander meganismes om ’n globale eenheid te vorm wat ’n organisasie genoem word (Du Preez, 1985:29).

Desentralisasie

Desentralisasie is die proses waardeur die gesag en verantwoordelikheid na laer vlakke van bestuur gedelegeer word. Vertikale desentralisasie dui op die delegering in ’n lyn-funksie, terwyl horisontale desentralisasie dui op die delegering van gesag en verantwoordelikheid na stafeenhede in die onderneming (Du Preez, 1985:36).

Doelwitte

Doelwitte is spesifieke, duidelike, haalbare en meetbare resultate gekoppel aan ’n spesifieke tyd.

Dryfkragte

Kragte in die industrie veroorsaak verandering wat as aansporing dien of druk veroorsaak om verandering teweeg te bring. Die mees dominante van die kragte word dryfkragte genoem (Thompson en Strickland, 1990:62).

Ekonomieë van skaal

Ekonomieë van skaal word verkry wanneer die groter aantal eenhede ’n afname in die eenheidskoste teweeg bring.

Etosdoelwitte

Etosdoelwitte van 'n onderneming het betrekking op die etiese norme en standarde wat die basis vorm van 'n wyse waarop die onderneming met sy omgewing, sy belangegroep en sy werknemers in wisselwerking tree (Du Preez, 1985:48).

Kritiese verantwoordelikhedsfunksies (KVF)

“KVF word gedefinieer as die unieke bydrae van 'n pos of poste tot die prestasie van die onderneming, uitgedruk as 'n meetbare uitset van die bekleër(s) van die pos(te) in terme van die wisselwerking met die omgewing.” (Du Preez, 1985:40.)

Leerkurwe

Soos wat 'n onderneming ondervinding opdoen in die vervaardiging van 'n produk neem die insetkoste af per eenheid vervaardig oor die leeftyd van die produk. Die algemene vorm van die insetkoste word die leerkurwe genoem (Adam & Ebert, 1989:141).

Marksegmentering

Marksegmentering is 'n twee-stap proses van : (1) benaming van breë produkmarkte en (2) verdeling van die produkmarkte met die bedoeling om teikenmarkte te kies en geskikte markmengsels te ontwikkel. 'n Marksegment is dus 'n relatief homogene groep klante wat op soortgelyke wyse sal reageer teenoor 'n sekere markmengsel (McCarthy & Perreault, 1987:72).

Markmengsel

Die markmengsel is al die veranderlikes wat 'n onderneming saamvoeg om die teikenmark tevrede te stel (McCarthy & Perreault, 1987:35).

Mededingende voordeel

Die mededingende voordeel is dit wat die onderneming beter doen as sy mededingers, soos gesien deur die mark, en wat dus kopers trek (Thompson & Strickland, 1990:39 & 105).

Omgewingscenario's

Omgewingscenario's is die proses waardeur 'n aantal eksterne faktore, invloede en/of elemente ontleed word en sekere aannames en vooruitskattings of voorspellings ten opsigte van die elemente of faktore gemaak word (Du Preez, 1989:25).

Omgewingsverkenning

Omgewingsverkenning is die monitering en interpretering van sosiale, politieke, ekonomiese, ekologiese en tegniese gebeure in 'n poging om tendense en toestande te bepaal wat 'n impak op die industrie gaan hê (Thompson & Strickland, 1990:67).

Operasionele doelwitte

Operasionele doelwitte bepaal die wyse waarop die onderneming sy langtermyndoelwitte gaan bereik. Hulle is meer korttermyn van aard, word intern in die onderneming genereer, word beïnvloed deur korttermyn saketoestande en dek 'n wye reeks fasette van die onderneming. Hierdie doelwitte word "geoperasionaliseer" tot op die laagste vlakke van bestuur, dikwels in die vorm van teikens en mikpunte (Du Preez, 1985:49).

Posdoelwitte

Posdoelwitte is daardie resultate wat bereik moet word deur die bekleër van die pos. Dit is die resultate wat bereik word as gevolg van korrekte en goeie spesialisasie.

Pos- of taakoms krywing

Dit is bloot 'n omskrywing van al die take of funksies wat die bekleër van die pos moet verrig om die betrokke posdoelwitte te bereik (Du Preez, 1985:39).

Situasieontleding

'n Situasieontleding draai om vyf vrae ten opsigte van die onderneming (Thompson & Strickland, 1990:89):

- Hoe goed werk die huidige strategie?
- Wat is die sterk- en swakpunte asook die geleenthede en bedreigings?
- Is die onderneming mededingend ten opsigte van koste?

- Hoe sterk is die mededingende posisie?
- Aan watter strategiese kwessies moet aandag geskenk word?

Sleutelsuksesfaktore

Sleutelsuksesfaktore is die belangrikste finansiële en mededingende faktore in 'n industrie. Dit is alles wat belangrik is vir die sukses in bemarking en wat 'n direkte invloed het op die winsgewendheid van die onderneming (Thompson & Strickland, 1990:83).

Spesialisasie

Spesialisasie is die sinvolle interaksie tussen die pos, eenheid of afdeling en die ooreenstemmende homogene segment van die eksterne omgewing (Du Preez, 1985:39).

SSGB

SSGB is die afkorting vir sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings. Die ontleding bestaan uit die saamstel van 'n onderneming se interne sterkpunte en swakpunte asook die eksterne geleenthede en bedreigings (Thompson & Strickland, 1990:93).

Strategie

Strategie is die onderliggende patroon van die toewysing van skaars hulpbronne vervat in 'n spesifieke plan en uitgedruk as 'n mededingende voordeel om voorafbepaalde doelstellings te bereik (Berry, 1989:6; Du Preez, 1985:12).

Strategiese bestuur

Strategiese bestuur behels die besluitneming aangaande 'n onderneming se toekoms. (Berry, 1989:6)

Strategiese doelstellings

Strategiese doelstellings is die mikpunte wat in die strategiese beplanningsproses geïdentifiseer en nagestreef word. Die strategiese doelstellings is mikpunte wat oor die langtermyn bereik wil word. (Berry, 1989:6).

Strategiese groepontleiding

Strategiese groepontleiding vergelyk mededingende organisasies met mekaar ten opsigte van grootte en differensieerbare eienskappe. Die organisasies wat 'n soortgelyke mededingende benadering en posisie in die mark beklee, word saam gegroepeer (Aangepas uit Thompson & Strickland, 1990:252).

Strategiese aktiwiteite

Belangrike strategiese aktiwiteite is daardie take wat tydig en uiters goed gedoen moet word sodat die strategie kan slaag.

Strategiese passing

Strategiese passing verwys na die mate van die kostevoordeel of vaardigheidsoordrag in die portefeulje wat 'n groter mededingende voordeel of winsgewendheid teweeg bring (Thompson & Strickland, 1990:207).

Strategiese prestasie-aanwysers

Strategiese prestasie-aanwysers dui aan hoe goed die huidige strategie funksioneer (Aangepas uit Thompson en Strickland, 1990:90).

Vertikale spesialisasie

Vertikale spesialisasie kan gedefinieer word as die skep van unieke poste in 'n onderneming om met homogene segmente van die omgewing op vertikale vlakke in wisselwerking te tree. Die verskillende funksies van bestuur is dus geskep om sinvol met die verskillende vlakke van die onderneming se omgewing in wisselwerking te tree (Du Preez, 1985:33).

Kleinsakeonderneming

Buiten dat 'n bruikbare produk of diens gelewer moet word, moet aan minstens vyf van die volgende kriteria voldoen word:

- Dit moet onafhanklik besit word.
- Dit moet onafhanklik bestuur word.
- Die maksimum jaarlikse omset moet twee miljoen rand wees.

- Die totale batewaarde moet 'n half miljoen rand wees.
- Dit moenie meer as vyf bedryfstakke hê nie.
- Daar mag nie meer as een honderd voltydse werknemers in diens wees nie.

HOOFSTUK 2

KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

2.1 INLEIDING

Die strategiese plan dui die rigting van die onderneming aan en hoe die verlangde resultate verkry gaan word. Min ander take van bestuur, as juis strategiese beplanning, het 'n meer blywende invloed op die prestasie van die onderneming. (Thompson & Strickland, 1990:3). Strategiese beplanning is 'n bestuursmeganisme wat gebruik kan word om die onderneming winsgewend te bedryf en groei te stimuleer. Aangesien strategiese beplanning die ruggraat vorm van alle ander aktiwiteite in die onderneming is 'n strategiese plan as eerste stap vir die vestiging van 'n nuwe onderneming vanselfsprekend.

Die mark vir isokinetiese evalueringsresultate is nou gekoppel aan die gesondheidsbewustheid van mense, dit wil sê die persepsie van mense aangaande hul gesondheid en hoe dit hul kwaliteit van lewe beïnvloed. Hoe belangriker gesondheid geag word, hoe hoër is die verwagting van die mediese wetenskap en verwante bedrywe.

2.2 HISTORIESE OORSIG

Die gesondheidsbewustheid van die mens het oor die afgelope twintig jaar skerp toegeneem. Mense is vandag baie bewus van die positiewe invloed van sport, fiksheid en rekreasie op die gesondheid van die liggaam. Oorsee, maar veral in die VSA, geniet liggaamlike gesondheid baie aandag. Amerikaners en Europeërs is deeglik bewus van die invloed van sport en 'n gesonde lewenstyl op die algemene gesondheid van die mens. In Suid-Afrika is dieselfde tendens waarneembaar, alhoewel die bewustheid nie so ver gevorderd soos in die meeste Westerse lande is nie.

Sport- en fisieke aktiwiteite het ook spierbeserings tot gevolg. Die vinnige tempo waarteen gelewe word, vereis dat die beseerde so spoedig moontlik moet herstel; die sportman om sy of haar sport te kan beoefen en in die werkplek moet die afname in produktiwiteit

weens 'n beseerde werker beperk word. Die algemene verwagting is om die kwaliteit van lewe so spoedig moontlik te herstel of te verhoog. Fisioterapeute en biokineticci, wat die spesialiste op die gebied van spierbesering en die herstel daarvan is, verlang akkurate en betroubare apparaat om die beserings te kan behandel. Isokinetiese evalueringsapparaat is spesiaal vir dié doel ontwikkel.

Tans word isokinetiese evalueringsapparaat ingevoer. Die apparaat is geweldig duur, neem baie vloerspasie in beslag en is nie gebruikersvriendelik nie. 'n Ondersoek is geloods om vas te stel of dit moontlik is om die toerusting plaaslik te vervaardig. Uit die ondersoek is met redelike sekerheid bepaal dat dit wel moontlik is. Daar is ook gelet op die tekortkominge van bestaande produkte en of dit uitgeskakel of verbeter kon word om beter in die mark se behoeftes te voorsien.

2.2.1 Aanvanklike beplanning

Nadat bepaal is dat die vervaardigingstechnologie bekom of ontwikkel kan word, is 'n lewensvatbaarheidstudie onderneem. Die bevindinge van die ondersoek het positiewe resultate opgelewer. 'n Logiese uitvloeiing van die ondersoek was om 'n nuwe onderneming op die been te bring wat isokinetiese evalueringsapparaat kon vervaardig en bemark.

Die volgende stap was om prototipes van die toerusting te ontwikkel. Dit sou bevestig of die vervaardigingstechnologie wel bemeester is en bied 'n geleentheid om verdere probleme wat mag opduik uit te stryk. Uit die staanspoor is gevoel dat die toerusting gebruikersvriendelik en van hoë kwaliteit moet wees, ofskoon bekostigbaar.

2.2.2 Produkte

Isokinetiese apparaat word hoofsaaklik gebruik deur instansies wat pasiënte met spierbeserings behandel. Die toerusting bestaan uit 'n hidrolise silinder wat aan 'n hefarm gekoppel is. Die pasiënt beweeg die hefarm en die hidrolise silinder bied weerstand teen die beweging. Die toerusting is so ontwerp dat dit slegs weerstand bied solank 'n persoon 'n eksterne krag daarop uitoefen. Dit beteken die reaksie krag verdwyn die oomblik as die persoon die beweging stop. Dit minimaliseer die moontlikheid van spierbeserings by die pasiënt gedurende die gebruik van die toerusting. Hierdie eienskap maak die apparaat geskik wanneer spierbeserings geëvalueer of behandel moet word. Die weerstandskrag teen beweging asook die bewegingshoek word deur die toerusting geregistreer. Dit is dus moontlik om 'n grafiek van krag teen posisie te plot. Deur 'n spier of spiergroep te isoleer en aan so 'n toets te onderwerp, kan die kragvermoë van

die spier of spiere gedurende sametrekking bepaal word. Die grafiek stel fisioterapeute en biokinetici in staat om die omvang van 'n spierbesering te bepaal deur dit met die resultate van 'n gesonde spier te vergelyk. Deur herhaling van die toets oor 'n periode kan die vordering en effek van die handeling waargeneem en gemeet word.

Die behoefte van fisioterapeute en biokinetici verskil. Biokinetici vereis dat die toerusting ook vir oefening deur die pasiënt gebruik moet kan word bo en behalwe die evaluasie. Fisioterapeute het min vloerspasie en vereis 'n kompakte apparaat wat alle evaluasietoetse kan doen. Om dié rede is besluit om verskillende apparate te ontwerp om in die behoeftes van beide teikenmarkte te voorsien.

Aangesien isokinetiese evalueringsapparaat 'n lang ontwikkelingsperiode het en baie duur is, is daar besluit om ander produkmarkte te ontwikkel. Die bemerking van die produkte het ten doel om kontant te genereer wat sal help betaal vir die ontwikkeling en bekendstelling van isokinetiese evalueringsapparaat. Rekreasieprodukte word beskou as 'n produkreeks wat aan die doel sal beantwoord en is ook in dieselfde lyn van besigheid. Rekreasietoerusting is 'n lae koste produk wat min investeringskapitaal verg. Die tydperk om die kapitaal te verhaal, sal dus kort wees en 'n inkomste kan relatief vinnig gerealiseer word. Rekreasietoerusting is eenvoudige apparaat wat gebruik word as hulpmiddel by algemene ligaamsoefeninge.

Rekreasietoerusting word deur sportorganisasies, opvoedkundige instansies en besighede aangeskaf. Opwarming en basiese fiksheidsoefeninge is onderliggend aan enige sport. Die apparaat kan van hulp wees vir afrigters en deelnemers. Anders as bestaande toerusting wat tans gebruik word, is hierdie toerusting eenvoudig en goedkoop. Die toerusting bestaan uit 'n reeks klein en eenvoudige apparate wat 'n stasie genoem word. 'n Sekere oefening word by elke stasie gedoen op die apparaat. 'n Oefenprogram is ontwikkel na gelang van behoeftes wat die deelnemer of span deur al die stasies neem.

Dieselfde apparaat kan met vrag gebruik word deur ondernemings wat rekreasie wil verskaf aan hul werknemers. Ondernemings wat dit spesifiek ten doel het om rekreasie aan hul bestuurskorps te verskaf, kan baie hierby baat. Die apparaat neem min plek in beslag en 'n kort effektiewe oefenprogram kan ontwikkel word vir persone met min tyd tot hul beskikking. Die mededingende voordeel is geleë in die ontwikkeling van die oefenprogramme en professionele advies wat verskaf word. 'n Wetenskaplike oefenprogram kan ontwikkel of aangepas word na gelang van elke klant se behoefte.

Die makro- en mikro-faktore wat hierna bespreek word, is die vernaamste faktore wat aanleiding tot die studie gegee het.

2.3 MAKROFAKTORE

Die onderneming vorm deel van die eksterne omgewing en is in direkte wisselwerking met die omgewing. Barnard(1988:4) wys op die noodsaaklikheid van omgewings-verkenning en dat dit een van die eerste stappe is in die strategiese beplanningsproses. Hoe meer prominent sekere kenmerke van die omgewing is, hoe meer noodsaaklik word strategiese beplanning. Du Preez (1991:22) wys op die volgende kenmerke waarop gelet moet word:

- Turbulensie of onstuimigheid.
- Vyandigheid.
- Diversiteit.
- Tegniese kompleksiteit.
- Wetlike beperkings.

Die Suid-Afrikaanse omgewing kan dan aan die hand van die kenmerke as volg opgesom word.

Die RSA word beskou as een van die gewelddadigste lande in die wêreld. Burgerlike onrus en misdaad vier tans hoogty. Die volgehoue onstabiele politieke toestand skrik voornemende beleggers en entrepreneurs af omdat hulle voel dat hul geld nie veilig is in die land nie. Dit het dus 'n nadelige invloed op die ekonomie. Die reële bruto nasionale produk toon 'n afwaartse neiging sedert 1988 (SA Reserwebank, 1992) en die aanduiding is dat die neiging onbepaald gaan voortduur. Werkverskaffing in die nie-landbousektore het sedert 1984 konstant gebly (SA Reserwebank, 1992). Aangesien die bevolkingsgroei positief is, beteken dit dat werkloosheid toegeneem het. Groot skaalse werkloosheid kan 'n gevolg wees van ontoereikende besteding (Van den Bogaerde & Fourie, 1986:43). Dit blyk inderdaad die geval te wees. Minder word bestee omdat die persoonlike beskikbare inkomste in reële terme afgeneem het gemeet vanaf 1986 (SA Reserwebank, 1992). Die afgeplatte konjunkturfase van die RSA se ekonomie en swak politieke toestand skep 'n onstuimige omgewing.

Die eksterne omgewing waarin die onderneming hom gaan begewe, is inderdaad vyandig. Die besigheidsrisiko is hoog omdat die reaksie van die mark op nuwe fisiese evaluerings-

apparaat onseker is. Ook kan verwag word dat dominante gevestigde mededingers in die mark 'n teenreaksie sal loods om hul eie markaandeel te probeer beskerm. Aangesien die onderneming relatief klein is, is dit aangewese op eksterne kapitaal vir uitbreiding en groei. Kapitaal is 'n gesogte en beperkte hulpbron wat die mededinging daarvoor straf maak. Alhoewel die inflasiekoers gedaal het in vergelyking met 1992 (SA Reserwebank, 1993) en aanduidings daar is dat rentekoerse verder kan daal, is die huidige rentekoerse nog steeds hoog, wat meebring dat die koste van kapitaal steeds duur is en die finansiële risiko verder verhoog. Likwidaties van kleinsakeondernemings neem steeds toe en finansiële instansies soos banke is toenemend onwillig om finansiering toe te staan.

Die tegniese kompleksiteit is relatief hoog. Die elektroniese en rekenaartegnologie is hoogs gespesialiseer en sal aangekoop moet word. Die toepassing en werking van die toerusting is ook gespesialiseer, maar wel beskikbaar in die onderneming. Buiten die algemene wette, reëls en regulasies wat van toepassing is op enige normale besigheid is daar geen bykomende wetlike beperkings vir die tipe industrie nie. Die makrofaktore dui sterk daarop dat strategiese beplanning uiters noodsaaklik is.

2.4 MIKROFAKTORE

Strategiese beplanning by kleinsakeondernemings is belangrik omdat die onderneming 'n wye verskeidenheid beperkte hulpbronne moet koördineer sodat die onderneming se voorgestelde doelwitte bereik kan word. Die volgende funksies moet deur die eienaar of lede van die beslote korporasie behartig word: mannekrag, finansies, navorsing en ontwikkeling, produksie en bemarking. Weens die beperkte hulpbronne sal 'n paar persone noodwendig 'n verskeidenheid spesialisfunksies self moet behartig.

Nuwe bedreigings en geleenthede moet gedurig geïdentifiseer word sodat die onderneming in pas kan wees met die mark en eksterne omgewing. Verandering in behoeftes, mededingers, tegnologie, wetgewing, die ekonomie en politiek is van die faktore waarmee gedurig rekening gehou moet word. Aksie moet geneem word om bedreigings se invloed te minimaliseer of dit in geleenthede te omskep. Geleenthede moet optimaal benut word. Om dit te kan doen, moet swakpunte geëlimineer en sterkpunte uitgebou word. Hiervoor is voortdurende ontleding, beplanning en regstellende aksie nodig. Strategiese beplanning is 'n baie goeie begin om dit te verwesenlik.

Min kleinsakeondernemings doen strategiese beplanning (Barnard, 1987:94). Die gebrek aan of afwesigheid van formele strategiese beplanning by kleinsakeondernemings is toe te skryf aan die kompleksiteit en invloed van probleme soos 'n gebrek aan tyd, vooruit-skatting wat nooit korrek is nie en 'n gebrek aan bestuurskundigheid en bestuursinligting. As strategiese beplanning reg gedoen en goed geïmplementeer word, kan dit finansiële voordele inhou wat langtermyn groei en die voortbestaan van die onderneming sal verseker (Barnard, 1987:93).

2.5 OPSOMMING

Enige kleinsakeonderneming in die RSA bevind hom in 'n onstuimige eksterne omgewing met baie bedreigings, maar daar is ook geleenthede. Die wêreld van die kleinsakeman en die hoë eise wat sy beperkte hulpbronne aan hom stel, noodsaak strategiese bestuur en -beplanning.

In hoofstuk 3 word 'n teoretiese oorsig oor strategiese beplanning gegee op grond waarvan 'n normatiewe strategiese bestuursmodel ontwikkel word. Die model sal gebruik word vir die strategiese beplanning van die nuwe onderneming.

HOOFSTUK 3

STRATEGIESE BEPLANNING - 'N TEORETIESE OORSIG

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n teoretiese oorsig oor strategiese beplanning gegee. Dit sal dien as riglyn om 'n teoretiese raamwerk saam te stel vir 'n strategiese plan vir die nuwe onderneming.

Pearse & Robinson (1985:6) definieer strategiese bestuur as 'n stel besluite en aksies wat lei tot die formulering en implementering van strategieë wat sodanig ontwerp is dat die doelwitte van die onderneming bereik word.

Strategiese bestuur behels dus die besluitneming rakende 'n onderneming se toekoms op die lange duur. Volgens Kotzé (1991:4) moet daar onderskeid getref word tussen langtermynbeplanning en strategiese beplanning. Strategiese beplanning behoort langtermyn beplanning vooraf te gaan. Langtermynbeplanning word gewoonlik verkry deur toekomsprojeksies te maak vanuit bestaande bedryfsresultate. Daarenteen help strategiese beplanning om 'n duidelike definisie te skep van wat bestuur wil hê die onderneming moet wees en bereik. As die omgewing ontleed word, kan beter bepaal word wat die toekomsmoontlikhede van produkte en markte is.

Strategiese beplanning, wat 'n noodsaaklike deel van strategiese bestuur is, is 'n kontinue, omvattende, analitiese proses. Dit word gedoen na aanleiding van verwickelinge in die omgewing, die onderneming se interne situasie, individuele motiewe en waardes. Strategiese beplanning help onder andere dat die uitsette van die onderneming strook met die mark en die vermoë van die onderneming.

Volgens Thompson & Strickland (1990:4) bestaan die strategiese beplanningsproses uit vyf stappe, naamlik:

- Ontwikkeling van 'n missie.
- Die stel van kort- en langtermyn doelwitte.

- Ontwikkeling van 'n strategie om die doelwitte te bereik.
- Implementering van die strategie op 'n doeltreffende en effektiewe wyse.
- Evaluering van die onderneming se prestasie, die heroorweging van die situasie en die neem van regstellende stappe.

Aanvanklik het die meeste kleinsakeondernemings geen formele besigheidsplan nie, maar steun op ondervinding en intuïsie. So 'n plan wat mettertyd ontwikkel word, is nie so gesofistikeerd soos wat in die literatuur beskryf word nie. Die belangrikste dryfveer om strategiese beplanning te doen, blyk die hoofbestuurders te wees (Jeffrey, 1985:49). Die strategiese beplanningstelsels sal noodwendig eie aan die betrokke onderneming wees om in die onderneming se behoeftes te voorsien. Daar is ook bepaalde voor- en nadele verbonde aan strategiese beplanning.

3.2 VOORDELE VAN STRATEGIESE BEPLANNING

“Kleinsakeondernemings word met dieselfde onsekerhede in die omgewing gekonfronteer soos groot ondernemings, maar klein ondernemings het minder hulpbronne beskikbaar om te oorleef” (De Waal, 1989a:8). Volgens De Waal (1989a:9) moet die beperkte hulpbronne nie verhoed dat die kleinsakeonderneming beplan nie, aangesien daar besliste voordele is soos:

- Die bewuswording van probleme en sterk- en swakpunte.
Dit sluit aan by wat Visser (1989:26) sê, naamlik dat bestuur vertrouwd raak met hul eie onderneming se vermoë en tekortkominge. Dit skep ook 'n groter moontlikheid om geleenthede te benut en bedreigings te identifiseer.
- Dit verbeter bestuursinligting en kommunikasie wat deurgevoer kan word na almal in die organisasie.
- Sistematiese hulpbrontoedeling kan geskied op grond van begrotings.
- Verbeterde koördinasie en beheer. Beplanning help om standarde te stel wat beheer vergemaklik.
- Beter morele en industriële verhoudinge aangesien almal weet waar die onderneming staan, waarheen dit op pad is en wat gedoen moet word.
- Groei- en winsmoontlikhede word verbeter, want daar word beplan om die beste uit die onderneming en sy situasie te haal.

'n Strategiese plan moet geskrewe wees sodat die inligting daarin vervat nie verlore kan gaan nie en maklik aan ander gekommunikeer kan word. “Die voordeel van geskrewe

planne vir 'n nuwe onderneming is daarin geleë dat dit die entrepreneur forseer om gedissiplineerd te dink en dat die plan aanvanklik kan dien as 'n bedryfsplan" (De Waal, 1989b:8).

Die beste resultate word verkry as al die belanghebbendes betrek word by die plan. Jones (1982:17) voer aan dat strategiese beplanning neig tot groepskonsultasie. Dit het die voordeel van 'n groter kennis- en ondervindingbasis wat gebruik kan word en stimuleer laterale denke aangesien alle alternatiewe oorweeg word. Betrokkenheid by die beplanning deur personeel skep samesnoering van gedrag van individuele lede en die vereenselwiging met die groter ondernemingsdoelwit. McCloed (1988:30) wys ook daarop dat motivering van personeel daardeur vergemaklik word. Volgens Visser (1989:28) lei die doelmatige en billike toedeling van hulpbronne binne die onderneming tot beter motivering, moraal, leierskap en persoonlike ontwikkeling.

Strategiese beplanning opsigself sal nie verseker dat 'n onderneming van mislukking gered word nie, maar die kans op oorlewing word verbeter. (Van Kirk & Noonan, 1982:2). Volgens Bracker *et al.* (1988:591) raak die oorgrote meerderheid kleinsake-ondernemings bankrot binne die eerste vyf jaar van die onderneming se bestaan. Ondersoeke dui daarop dat deeglike beplanning en beheer kan bydra tot die sukses van die onderneming (Chrisman & Leslie, 1989:39). Kleinsakeondernemings wat gestruktureer strategies beplan, vaar finansiël baie beter as die wat dit nie doen nie (Bracker *et al.*, 1988:599; Ackelberg & Arlow, 1985:62).

3.3 BEPERKINGS VAN STRATEGIESE BEPLANNING

Barnard (1987:53) het in sy navorsing bevind dat twee van die grootste probleme met strategiese beplanning die gebrek aan tyd is en dat vooruitskatting nooit korrek is nie. Dit is waarskynlik die rede waarom beplanning meestal slegs vir die kort termyn gedoen word. Die hulp van 'n buite persoon of konsultant kan moontlik die probleem oorkom.

Visser (1989:29) identifiseer die belangrikste probleme as volg: "Mense kyk na probleme in terme van wat hulle daarin wil sien en nie wat dit inderwaarheid is nie. Bestuur van ondernemings word dikwels mislei deur hulle aannames en steriotipering van die omgewing sonder dat die omgewing objektief ondersoek word, selfs tot op die vlak van die aannames waarop die beplanning berus". Indien bestuur nie objektief is nie, sal dit lei tot verkeerde of swak beplanning en besluite. Verkeerde of swak beplanning

sal noodwendig lei tot verkeerde toedeling of aanwending van hulpbronne. Dit sal veroorsaak dat die onderneming swakker presteer as wat moontlik is.

Ten spyte van die negatiewe aspekte van strategiese beplanning oorskadu die voordele die nadele. In die navorsing van Barnard (1987:58) het 32,3% van respondente wat formeel beplan se winsgewendheid verbeter teenoor slegs 3,4% van respondente wat nie-formeel beplan nie. Ook opmerklik is dat 24% van die respondente wat nie formeel beplan, onseker is oor hul onderneming se bedryfsprestasie. Daarteenoor weet respondente wat formeel beplan hoe hulle ondernemings presteer.

3.4 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

3.4.1 Inleiding

Strategiese beplanning het te doen met die langtermyn oorlewing en groei van die onderneming (Du Preez, 1985:50). Dit is 'n kontinue proses wat riglyne vir aksieplanne neergelê sodat voorafbepaalde doelstellings bereik kan word met behulp van die ekonomiese aanwending van beskikbare hulpbronne (Berry, 1989:6).

Deur die bestudering van strategiese beplanningsmodelle van onder andere Thompson & Strickland (1990:3); Schöllhammer & Kuriloff (1979:188,206); Stoner (1982:110); Du Preez (1985:54); Van Kirk & Noonan (1982:4) en Steiner (1979:23) is die volgende riglyne vir strategiese beplanning saamgestel.

3.4.2 Die beplanningshorison

Die beplanningshorison is die tydperk in die toekoms waarvoor die onderneming beplan. Die beplanningshorison vir kleinsakeondernemings is 'n periode tussen twee tot drie jaar. 'n Vyf jaar plan is nutteloos tensy veranderinge met sekerheid bepaal kan word (Schöllhamer & Kuriloff, 1979:208).

3.4.3 Die onderneming se missie

Elke onderneming is met 'n doel gestig. Die ontleding van die doel is die eerste stap van die strategiese beplanningsproses en skep 'n vertrekpunt vir die formulering van die onderneming se missie. (King en Cleland, 1978:28). Thompson & Strickland (1990:4)

sien die missie in breë trekke as die besigheid waarin die onderneming is en wat dit oor 5 tot 10 jaar sal wees. Die missie moet dus 'n toekomsvisie bevat.

Sommige ondernemings sluit by die missieverklaring ook die ondernemingsfilosofie en etosdoelwitte in.

3.4.4 Die ondernemingsfilosofie

Die ondernemingsfilosofie bepaal die waardes en wyse waarvolgens die onderneming bestuur word. Dit bepaal die verwantskap tussen die onderneming en sy belangegroepe naamlik sy werknemers, klante, aandeelhouders, verskaffers, die regering en die publiek (Visser, 1989:50). Die ondernemingsfilosofie loop dan ook oor in die stel van sekere etosdoelstellings wat die filosofie sal verwesenlik.

3.4.5 Spesifisering van die etosdoelstellings

“ 'n Onderneming se etos is daardie etiese beginsels wat bestuur as fundamenteel tot die bepaalde onderneming beskou. Dit definieer die onderneming se optrede teenoor sy werknemers en alle persone of groepe waarmee dit in wisselwerking verkeer.” (Barnard, 1987:78.)

Die etosdoelstellings word gewoonlik geformuleer as gevolg van druk van belangegroepe (Du Preez, 1985:45). Dit beïnvloed die ander doelwitte en die wyse waarop die onderneming bedryf gaan word. Om te verseker dat die onderneming sal slaag in sy doel is dit nodig om die situasie waarin die onderneming homself bevind te ontleed en die beplanning dienooreenkomstig te rig.

3.4.6 Situasiaontleding

Die doel van 'n situasiaontleding is om daardie eienskappe van die onderneming se interne- en eksterne omgewing te identifiseer wat as raamwerk kan dien vir strategiese geleenthede en opsies. (Thompson & Strickland, 1990:56). 'n Bestuursoudit kan deel vorm van so 'n ontleding. Volgens Woodburn (1991:12) bestaan so 'n oudit uit die volgende: 'n evaluasie van die huidige strategiese plan en struktuur asook die menslike hulpbronne om die plan te ondersteun.

In kleinsakeondernemings verrig die entrepreneur die strategiese beplanning en operationele beplanning. Daar is dus nie 'n persoon of persone of departement wat spesiaal

aangewys is om strategiese beplanning te verrig nie. Korttermyn operasionele beplanning kan die strategiese beplanning beïnvloed (Smeltzer *et al.*, 1988:57).

Smeltzer *et al.* (1988:57) wys daarop dat kleinsakeondernemings gewoonlik nie die hulpbronne besit om gebruik te maak van formele omgewingsontledingsdienste nie. Dit is nietemin noodsaaklik om vroegtydig voorsiening te maak vir veranderinge in die omgewing wat 'n invloed op die onderneming kan hê. Om te weet watter veranderinge moontlik kan plaasvind, is 'n eksterne situasieontleding nodig.

3.4.7 Eksterne situasieontleding

3.4.7.1 Inleiding

Omdat daar voortdurend interaksie is tussen die onderneming en die omgewing is dit noodsaaklik dat die omgewing ontleed moet word. Dit stel die eienaar of bestuur in staat om die beheerbare veranderlikes te manipuleer en die nie-beheerbare veranderlikes optimaal te benut. Volgens Smeltzer *et al.* (1988:55) behoort die mate van omgewingsontleding toe te neem soos wat die omgewing onseker en onstuimig raak.

Pearce & Robinson (1985:100) verdeel die totale eksterne omgewing in twee sub-omgewings, naamlik:

- Die makro-omgewing wat buite die individuele onderneming se invloedssfeer val.
- Die taakomgewing of markomgewing waaroor die individuele onderneming 'n groot invloed kan uitoefen.

3.4.7.2 Die makro-omgewing

Die ontleding van die makro-omgewing behels 'n ontleding van faktore soos:

- **Ekonomiese faktore**
Die algemene ekonomiese toestand bepaal verbruiksgeneigdhede, die finansiële vermoë van klante en verskaffers, die beskikbaarheid van finansiering, rentekoerse, wisselkoerse en die inflasiekoerse.
- **Tegnologiese faktore**
Die hedendaagse tegnologiese ontploffing noodsaak bestuur om gedurig kennis te neem van verandering in tegnologie en innovasie. Vir die onderneming is dit

belangrik om nie ten opsigte van tegnologie te verouder nie en om die mededingende posisie te verbeter.

- **Politieke faktore**

Faktore wat hier ter sprake kom, is internasionale konflik, binnelandse onrus, vakbondbedrywighede, grondwetlike veranderinge en staatsinmenging. Wetgewing deur die staat kan beperkings plaas op mededinging, loonreëlings, prysvasstelling en aksies om sekere belangegroepe te beskerm. Die staat bepaal verder die belastingstelsel, die fiskale en monetêre beleid.

- **Sosiale faktore**

Die eksterne sosiale struktuur wat in hoofsaak uit kulturele, ekologiese, demografiese, godsdienstige, opvoedkundige en etiese elemente saamgestel word, verander met die verloop van tyd. Die verandering bring 'n verandering in lewenstyl en gewoontes mee wat produkverbruik en dus verkope beïnvloed.

“'n Kleinsakeonderneming kan 'n lys van alleenlik daardie omgewingsfaktore maak wat werklik 'n wesentlike invloed op die onderneming se aktiwiteite gaan hê.” (Barnard, 1987:35.)

Die taakomgewing behels faktore soos:

- **Mededingende posisie van die onderneming**

Deur die vasstelling van die onderneming se mededingende posisie kan strategieë ontwikkel word wat geleenthede optimaliseer. Volgens Van Kirk & Noonan (1982:4) is die volgende vrae by mededingerontleding belangrik:

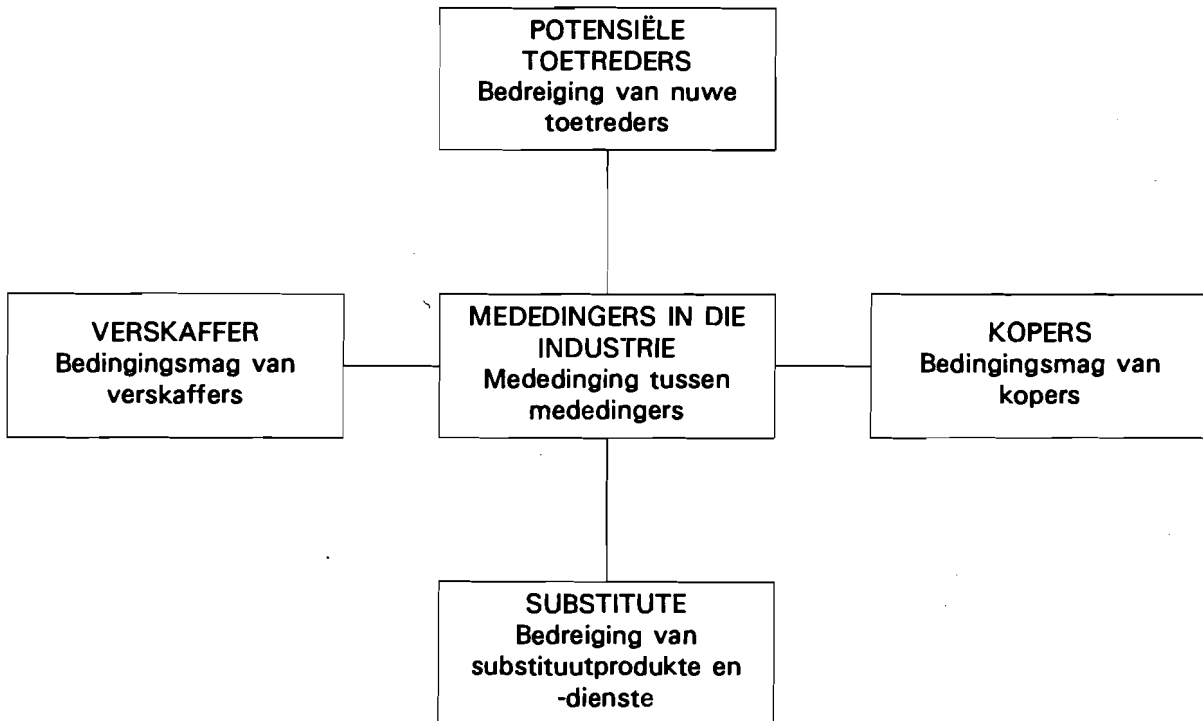
- Wie is ons mededingers?
- Wat is hulle strategie?
- Wat is hulle sterkpunte en swakpunte?

Die grootte van die mededingers se markaandeel kan ook hierby gevoeg word. Volgens Fann & Smeltzer (1989:43) is daar sekere bronne wat kleinsakeondernemings kan gebruik om inligting aangaande mededingers in te win. Die bronne behels verskaffers, klante, werknemers en koerantberigte.

- **Vooruitskatting kan verbeter word deur die ontwikkeling van mededingersprofile.** Hierdeur word gepoog om die mededingers se gedrag en moontlike reaksie te peil.

- Om die mededingende situasie in sy geheel te sien kan Porter se model gebruik word. Thompson & Strickland (1990:69), Duffy & Assad (1989:107) en Pearse & Robinson (1985:132) beskryf Porter se vyf basiese mededingende kragte soos weergegee in die volgende diagram:

DIAGRAM 3.1 MODEL VAN MEDEDINGENDE KRAGTE



- **Klanteprofiele**
Deur die ontwikkeling van profiele van huidige en toekomstige klante kan teikenmarkte geïdentifiseer word. Daardeur kan behoeftes beter bevredig word.
- **Leweransiers en krediteure**
'n Onderneming is afhanklik van sy verskaffers vir die lewering van finansiële hulp, dienste, materiaal en toerusting. 'n Goeie verstandhouding is dus van groot waarde.
- **Aard van die arbeidsmark**
Die vermoë om die regte personeel te trek en te behou is 'n voorvereiste vir sukses. Bestuurders is suksesvol as hul ondergeskiktes suksesvol is, en 'n onderneming se sukses word deur sy bestuur bepaal.

Nadat die eksterne omgewing ontleed is, is dit noodsaaklik dat die onderneming intern reg moet wees vir die eise van sy omgewing en om die doelwitte van die onderneming te kan bereik.

3.4.8 Interne situasieontleding

Die doel van die interne ontleding is om die mededingende voordeel in 'n marksegment te bekom en die onderskeie vaardighede van die onderneming te bepaal. Sterkpunte en swakpunte word geïdentifiseer en met dié van mededingers in sleutelsuksesareas vergelyk om die mededingende voordeel te bepaal. Met die strategie wat gevolg gaan word, sal die onderneming poog om die mededingende voordeel optimaal te benut.

Om die gekose strategie suksesvol te kan implementeer, moet die onderneming oor die nodige vermoë en vaardighede beskik. Bestuur moet realisties wees ten opsigte van die onderneming se vermoë en beperkings (Visser, 1989:47). Die beperkte beskikbare hulpbronne sal ekonomies aangewend moet word om die onderneming suksesvol te laat wees. Dit is dus belangrik om 'n ontleding van die hulpbronne te maak om te sien of die nodige hulpbronne wel beskikbaar is, asook wat die kwaliteit en kwantiteit daarvan is. Die volgende riglyne, aangepas uit Barnard (1987:75), kan gebruik word vir hulpbron-ontleding:

- Menslike hulpbronne wat bestuurskundigheid, vaardigheid en ondervinding insluit.
- Finansiële hulpbronne wat bates, kredietfasiliteite en lenings insluit.
- Fisiese fasiliteite wat masjinerie, toerusting en geboue insluit.
- Materiaal wat grondstowwe, komponente en onderdele insluit.

Die hulpbronne kan kwalitatief en kwantitatief beoordeel word.

Visser (1989:49) voer aan dat strategiese interne faktore (bemarking, finansiering, mannekrag, en tegnologie) volgens drie standarde geëvalueer en as sterk- of swakpunte geklassifiseer word, naamlik:

- Mededingende standarde in vergelyking met bestaande en potensiële mededingers.
- Die historiese standarde en prestasie van die onderneming self word gebruik as basis vir die evaluering van die interne faktore.
- Normatiewe standarde verkry uit die prestasie van suksesvolle deelnemers in die onderneming se taakomgewing.

Die interne ontleding sal sterkpunte en swakpunte in die onderneming uitwys wat 'n aanduiding sal gee van die onderneming se vermoë asook waarin die mededingende voordeel van die onderneming geleë is.

3.4.9 Ontleding van sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings

Die tipe ontleding is 'n eenvoudige en maklike manier om 'n oorsig van die onderneming se strategiese posisie te kry. Die ontleding is gegrond op die beginsel dat daar 'n baie goeie strategiese passing moet wees tussen die onderneming se interne situasie en die eksterne omgewing (Thompson & Strickland, 1990:90). Die swakpunte behoort geëlimineer of geminimaliseer te word terwyl die sterkpunte uitgebou word. Met die ontwikkeling van 'n strategie moet die interne situasie in ag geneem word sodat die geleenthede benut kan word en bedreigings die hoof gebied kan word.

“Die gekose strategie behoort hoofsaaklik geskoei te word rondom die besigheid se sterkpunte omdat dit die mededingende voordeel sal gee. Die sterkpunte kan wees as gevolg van die volgende faktore:

- 'n Unieke produk.
- Unieke diens.
- Gespesialiseerde produksie tegnologie.
- Lae oorhoofse kostes.
- Buigsaamheid om vinnig te reageer.
- Effektiewe werknemers.
- Oorheersing van 'n nismark.
- Kennis van klante en markte.
- Eienskappe van die eienaar.” (De Waal, 1989b:9.)

Uit die situasieontleding sal dit algaande duidelik word wat die sleutelsuksesfaktore is waarop die onderneming in besonder moet let.

3.4.10 Die bepaling van sleutelsuksesfaktore

Sleutelsuksesfaktore is daardie aspekte waarop die onderneming hom moet toespits om te kan oorleef en om suksesvol te wees. Deur die bepaling van hierdie faktore kan die aandag, energie en hulpbronne op die mees lonende areas gevestig word. Planne word ook hiervolgens in rangorde van belangrikheid geplaas (Pansegrouw & Dennehy, 1990:302).

Volgens Pansegrouw & Dennehy (1990:302) is dit vir die bestuur nie net belangrik om te weet wat om te doen nie, maar ook om 'n maatstaf te bekom om die prestasie van die onderneming te kan meet. Dié maatstaf word bekom deur sleutelprestasieareas te identifiseer.

Sleutelsuksesfaktore word geïdentifiseer op grond van historiese inligting, deur suksesvolle mededingers te ontleed en tendense in die marksegment na te gaan.

3.4.11 Die mededingende voordeel van die onderneming

Die onderneming se sterkpunte en swakpunte word vergelyk met dié van die vernaamste mededingers in 'n bepaalde marksegment. Hieruit word die belangrikste mededingende voordeel bepaal soos gesien uit die verbruiker se oogpunt. Dit is belangrik dat die verbruiker die persepsie moet hê dat die mededingende voordeel vir hom/haar nut of waarde het.

Nadat die situasieontleding voltooi is, kan spesifieke doelwitte geformuleer word.

3.5 DOELSTELLINGS EN DOELWITTE

Doelstellings reflekteer dit wat die onderneming glo dit moet doen (Du Preez, 1989:13). Dit dien ook as standaard waarteen die werklike prestasie van die onderneming gemeet kan word.

Daar is spesifieke redes waarom doelwitte gestel word, naamlik:

- Doelwitte is noodsaaklik omdat dit rigtinggewend is.
- Doelwitformulering vereis 'n noukeurige ontleding van die omgewing, hulpbronne en die onderneming se huidige posisie.
- Alle bestuursaktiwiteite word op die bereiking van doelwitte gerig.
- Gemeenskaplike doelwitte verseker die geïntegreerde en gekoördineerde implementering van planne.
- Alternatiewe moontlikhede word beperk deurdat doelwitte riglyne neerlê sodat die vermorsing van tyd, geld en menslike hulpbronne beperk word.
- Doelwitte bevat 'n maatstaf vir sukses, sodat prestasie meting vergemaklik word.
- Die feit dat formele doelwitte bestaan, verhoog die vertroue van alle belanghebbendes.

- Realistiese doelwitte wat nogtans 'n uitdaging bied, dien as bron van motivering. (Sherman, 1982 :99)

Om by te dra tot die positiewe vooruitgang van die onderneming, moet 'n doelwit aan sekere vereistes voldoen. Van die vereistes wat Visser (1989:53) gee, behels die volgende:

- **Doelmatigheid**
Die doelwit moet die breë riglyne en missie van die onderneming onderskryf.
- **Aanvaarbaarheid**
Indien die doelwitte in harmonie met die betrokkenes se insig en voorkeure is, sal dit beslis bydra tot die effektiewe nastrewe daarvan.
- **Buigsaamheid**
Die doelwitte moet aangepas kan word in die geval van onvoorsiene omstandighede of veranderinge.
- **Motivering**
Doelwitte kan 'n motiveringselement bevat en produktiwiteit verhoog as hulle 'n uitdaging bied. Doelwitte moet nie frustrasie meebring nie.
- **Verstaanbaar**
Doelwitte kan net bereik word as die betrokkenes dit verstaan.
- **Verbondenheid**
Al die betrokkenes het 'n verpligting om te doen wat nodig is om die doelwitte te bereik.
- **Deelneming**
Beter resultate kan verkry word as die persone wat vir die bereiking van die doelwitte verantwoordelik is, deelneem aan die bepaling en formulering daarvan.
- **Skakeling**
Doelwitte moet onderling aaneenskakel met inagneming van hul moontlike interafhanklikheid.

Die ander vereistes is as volg verander en geformuleer:

- **Georiënteerdheid tot resultate**
Doelwitte moet in terme van resultate wat bereik moet word gespesifiseer word en nie as take wat verrig moet word nie.
- **Meetbaarheid**
Die resultate moet duidelik meetbaar wees en 'n teikendatum moet telkens aan die doelwit gekoppel word.
- **Uitvoerbaarheid**
Doelwitte moet deur die betrokkenes gesien word as bereikbaar. Onrealistiese doelwitte dien geen doel nie en is demoraliserend.

Die eienaar of bestuurder van kleinsakeondernemings oefen 'n sterk invloed uit by die stel van doelwitte. Die doelwitte is meestal gerig op finansiële welstand en die strewe na sukses. Die strewe manifesteer in pogings om uit te brei en te groei. Daarom dat kleinsakeondernemings fokus op 'n groeistrategie om hul markaandeel te verhoog en produklyne uit te brei (Schölhamer & Kuriloff, 1979:194). Wat ookal die strategie wat gevolg gaan word, die ontwikkeling en formulering van 'n strategie sal fokus op die verwesenliking van die onderneming se doelwitte.

3.6 ONTWIKKELING EN FORMULERING VAN 'N STRATEGIE

3.6.1 Inleiding

Om die missie van die onderneming te volvoer, moet duidelik uitgespel word wat gedoen moet word. Dit behels die formulering van 'n strategie uit alternatiewe strategieë. Hiervoor is skeppende denke en innovasie 'n voorvereiste (Du Preez, 1985:69).

Daar is ook verskeie redes waarom alternatiewe strategieë ontwikkel moet word. Du Preez (1986:172) verwys na vier:

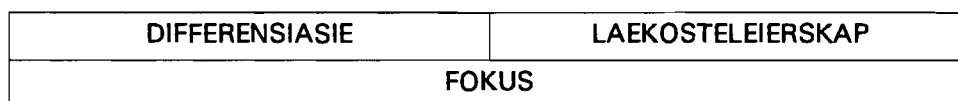
- Daar kan 'n gaping ontstaan tussen werklike resultate en doelwitte.
- Sterkpunte moet uitgebou word of swakpunte geneutraliseer word.
- Om 'n geleentheid of bedreiging te benut.
- Om nuwe tegnologie te benut.

Mettertyd is verskeie metodes gevind om in die mark mee te ding. Daar staan egter drie generiese mededingende strategieë bo die res uit (Thompson & Strickland, 1990:106).

3.6.2 Generiese strategieë

- 'n Laekoste leierskapstrategie.
- 'n Differensiasiestrategie.
- 'n Fokus- of spesialisasiestrategie.

DIAGRAM 3.2 GENERIESE STRATEGIEË



Vir die nuwe onderneming se isokinetiese evalueringsapparaat sal 'n fokusstrategie gevolg word. 'n Differensiasie strategie is meer toepaslik vir die rekreasietoerusting wat vervaardig en bemark gaan word. Ter wille van duidelikheid word al drie strategieë kortliks beskryf.

3.6.2.1 'n Laekoste leierskapstrategie

Met hierdie strategie word daar gepoog om 'n mededingende kostevoordeel te bewerkstellig. Die laekostevoordeel word benut om teen 'n laer prys as die mededingers op die mark te beding en so 'n groter marktaandeel te bekom.

Die volgende is kenmerke wat geskik is vir sodanige strategie (Thompson & Strickland, 1990:107):

- Die onderneming sal 'n groot deel van die mark wil bedien.
- Die produk sal min tierlantyntjies bevat.
- Die produksieproses is gedurig op kostebesparing gerig sonder om kwaliteit in te boet.
- Die voordele van die produk, wat kan lei tot verdere kostebesparing word beklemtoon in die bemarkingsveldtog.

3.6.2.2 'n Differensiasie strategie

Volgens Macloed (1988:50) is 'n produk goed solank dit aanvaar word deur die teikenmark, die klante se behoeftes bevredig en waarde vir geld te verskaf. 'n Produk moet gedifferensieerd wees van dié van mededingers. Hierin lê die sleutel tot sukses. Differensiasie, soos 'n nuwe ontwerp, addisionele gebruike en beter kwaliteit skep 'n mededingende voordeel, laat die markaandeel toeneem en wen groter winste (Macloed, 1988:48).

Differensiasiestrategieë word gevolg waar die klante se behoeftes te uiteenlopend is om deur 'n gestandaardiseerde produk bevredig te word.

'n Mededingende voordeel kan verkry word waar die mark unieke eienskappe verlang van 'n produk (Thompson & Strickland, 1990:111). Aanvullend tot produk differensiasie, gegewe dat daar kontinu besigheid gedoen wil word, is die beplanning vir produk-ontwikkeling. Dit is noodsaaklik om op die voorpunt van ontwikkelinge in die industrie te bly, anders sal daar noodwendig 'n afname in markaandeel wees (Macloed, 1988:49).

Die volgende is kenmerke wat geskik is vir 'n gedifferensieerde strategie (Thompson & Strickland, 1990:107):

- Die onderneming sal 'n groot deel van die mark wil bedien.
- Baie produkvariasies en 'n wye keuse is beskikbaar.
- Maniere word ontwikkel om waarde te skep vir kopers.
- Enige produkkenmerk waarvoor die klant bereid is om te betaal, word ingebou.
- Verbeteringe word voortdurend aangebring om 'n mededingende voordeel te behou.
- Daar word op 'n paar sleutel verskille gekonsentreer om die beeld en reputasie van die produk te verbeter.

3.6.2.3 Fokus- en spesialisasiestrategieë

In 'n nismark het die kopers besondere voorkeure en verwagtinge. Die produkeienskappe sal slegs aantreklik wees vir persone in die nismark. Die fokusverskaffer in 'n nismark bekom 'n mededingende voordeel óf deur middel van laer koste as mededingers óf deur 'n gedifferensieerde produk aan te bied (Thompson & Strickland, 1990:114).

So 'n strategie is aantreklik wanneer een of meer van die volgende geld (Thompson & Strickland, 1990:114):

- Die segment is groot genoeg om winsgewend te wees.
- Die segment het goeie groeiemoontlikhede.
- Die segment is nie belangrik vir groot mededingers nie.
- Die onderneming wat die strategie volg, moet die vaardighede en vermoë besit om die segment te bedien.
- Die onderneming moet homself kan verdedig teen uitdagers deur middel van sy naamwaarde wat opgebou is by klante of deur sy voortreflike vermoë om die segment te bedien.

Die fokusstrategie is dus uitsluitlik gemik op 'n kleiner marksegment met unieke behoeftes. Die produk wat aangebied word moet ontwerp wees om die spesifieke begeertes van die nismark te bevredig.

Die groot mediese en sportwêreld wat drasties van mekaar verskil, kom baie duidelik byeen waar daar sportbegerings is. Sportbegerings en spesifiek spierbegerings en die herstel van sodanige begerings skep 'n unieke markgeleentheid. Kundiges soos fisio-terapeute en biokineticus wat hulle ondermeer op hierdie tipe behandeling toespits, benodig spesiale toerusting. Die eienskappe hierbo genoem, geld grootliks vir die mark en toestand waarin die nuwe onderneming hom bevind. 'n Fokusstrategie is dus uiters geskik.

Hierdie strategie hou ook sekere risiko's in soos deur Thompson & Strickland (1990:115) verduidelik word. Eerstens bestaan die moontlikheid dat 'n wye reeks mededingers 'n effektiewe manier kan vind om die onderneming te ewenaar. Tweedens kan die nismark se behoefte nader aan die breë mark se behoefte beweeg, wat die verskil in klantevoorkeur sal uitwis. Die aantreklikheid van die segment kan so hoog word dat die toestroming van mededingers die winsgewendheid tot niet maak. Die risiko's sal deeglik in gedagte gehou word. Soos wat die situasie verander sal sekere veranderinge gemaak en alternatiewe strategieë geïmplementeer moet word.

Al het die onderneming op 'n spesifieke generiese strategie besluit, moet die onderneming ook voorbereid wees om te handel na gelang van die spesifieke situasie waarin die onderneming hom op 'n bepaalde tydstip mag bevind.

3.6.3 Die situasie bepaal die strategie

Watter strategie die beste is, word deels bepaal deur die industriële omgewing en deels deur die onderneming se situasie (Thompson & Strickland, 1990:130).

Isokinetiese evalueringsapparaat en rekreasie-apparaat het verskillende grade van gevorderdheid in die groeifase van die produklewensiklusse bereik, dus sal daar na strategieë vir 'n spesifieke fase in die produklewensiklus gekyk word asook strategieë vir die onderneming se situasie. Die RSA is in 'n resessie met 'n steeds verswakkende ekonomie. Verdedigingstrategieë sal moet uitgewerk word vir die swak ekonomiese en ander nadelige toestande in die land. Aangesien die Suid-Afrikaanse mark klein is, word voorsien dat die produkte oorsee bemark gaan word in die toekoms. Hiervoor is 'n strategie om internasionaal mee te ding nodig.

3.6.3.1 Strategieë vir die groeifase in die produklewensiklus

Daar is verskillende strategieë vir elke fase van die produklewensiklus. Megatron produkte bevind hulle in die groeifase.

Groeistrategieë gaan gewoonlik met risiko gepaard en daarom kan onbeplande of oormatige groei lei tot ondoeltreffendheid en ondoelmatige bestuur. Ondernemings met groeistrategieë word gewoonlik aangetref in industrieë wat deur groei gekenmerk word (Barnard, 1987:42). Volgens Du Preez (1986:186) is daar verskillende groeistrategieë en dit sluit die volgende in:

- Konsentrasie op 'n enkele produkreeks of diens wat lei tot verhoogde verkope, wins en marktaandeel.
- Konsentriese diversifikasie wat die toevoeging van nuwe produkte en dienste behels.
- Vertikale intergrasie waar die onderneming sy aktiwiteite uitbrei. Dit kan of voorwaartse of terugwaartse integrasie wees.
- Horisontale integrasie wat die oorname van mededingers behels.
- Multi-divisionele diversifikasie wat die toevoeging van nuwe produkte of dienste is wat wesenlik van die bestaandes verskil.

Thompson & Strickland (1990:132) noem onder andere ook die volgende groeistrategieë.

- Bestuur die onderneming entrepreneurs en posisioneer die onderneming vir toekomstige groei.
- Verbeter die tegnologie, produkkwaliteit en ontwikkel aantreklike prestasie-eienskappe.
- Ontwikkel nuwe klantegroepe en -gebruike.
- Gebruik verlaagde pryse om die volgende vlak prys sensitiewe kopers te betrek.

- Maak reg vir die toetrede van groot gevestigde ondernemings sodra die aanvanklike beleggingsrisiko genoegsaam verklein het.

Na die groeifase word die oorgang tot industriële volwassenheidsfase betree. Alhoewel dié fase wel in die toekoms betree gaan word, sal die strategieë van toepassing op die spesifieke fase slegs kortliks bespreek word.

3.6.3.2 Strategieë gedurende die oorgang tot industriële volwassenheid

Soos wat die groeitempo afplat, verander die mededingende omgewing. Strategieë moet by die veranderende omgewing aanpas. Strategieë wat gevolg kan word, is die volgende (Thompson & Strickland, 1990:134):

- Besnoei aan die produklyn.
Die produkte wat stadig verkoop, word van die mark onttrek. Daar word dan op die produkte gekonsentreer wat groot winsmarges het en waarin die onderneming 'n mededingende voordeel het.
- Beklemtoon proses-innovasie.
Kostebesparingsidees het groot waarde in markte waar die klante toenemend prysbewus raak.
- Fokus op kostebesparing.
Sterker prysmededinging spoor ondernemings aan om die eenheidskoste af te bring. Koste kan oor die hele spektrum aangespreek word.
- Verhoog verkope aan bestaande klante.
Verhoogde verkope kan verkry word deur die produkreeks te vergroot of bykomende produkte of dienste te lewer.
- Koop mededingende ondernemings teen 'n winskoop.
Die fasiliteite van ondernemings wat ernstige probleme ondervind, kan moontlik goedkoop bekom word.
- Brei internasionaal uit.
Oorsese markte mag goeie groeigeleenthede bied. Oorsese kopers se behoeftes kan dalk minder gesofistikeerd wees. Mededinging kan minder straf wees.

3.6.3.3 Strategieë vir die onderneming se spesifieke omstandighede

Die identifikasie en evaluering van strategieë kan geïnisieer word deur 'n ontleding van die sterkpunte, swakpunte en geleenthede en bedreigings (Kotzé, 1991:5). Uit 'n kombinasie van enige twee van die SSGB faktore kan verskillende strategieë ontwikkel word.

- Die kombinasie van een of meer sterkpunte met verwante geleenthede kan 'n agressiewe strategie tot gevolg hê (Kotzé, 1991:5)
- 'n Kombinasie van swakpunte en bedreigings kan verdedigingsstrategieë oplewer. Verdedigingsstrategieë word aangewend in 'n resessie of gedurende swak finansiële prestasie. Dit is gewoonlik 'n korttermynstrategie en word gebruik om 'n likiditeitskrisis te voorkom (Barnard, 1987:43).
- 'n Kombinasie van sterkpunte en bedreigings kan ondersoek word vir moontlike diversifikasiestrategieë.
- Deur te kyk na die interne swakpunte en geleenthede in die omgewing kan nog moontlike strategieë ontwikkel word.

3.6.3.4 Strategieë om internasionaal mee te ding

“Die motivering om internasionaal mee te ding sentreer om drie faktore; 'n soeke na nuwe markte, 'n begeerte om kostes af te bring, 'n begeerte om toegang te bekom tot die natuurlike bronne in ander lande.” (Thompson & Strickland, 1990:140.) “Uitvoere is 'n geleentheid vir groei en verhoogde winsgewendheid vir klein- en medium ondernemings in enige industrie. Uitvoere as middel om groei te stimuleer is in besonder geskik vir vervaardigers van industrieële produkte met 'n mededingende voordeel, of klein ondernemings sonder die finansiële en bestuurshulpbronne.” (Namiki, 1988:32.)

Aangesien internasionale mededinging op hierdie stadium as 'n moontlikheid beskou word vir oor sowat vyf jaar sal die tipe strategieë, soos deur Thompson & Strickland (1990:141) bespreek, slegs genoem word.

- Lisensieer buitelandse ondernemings om die produkte te versprei.
- Vervaardig die produkte in een land en voer dit na ander lande uit.
- 'n Multi-land strategie, waar verbruikers se behoeftes baie verskil van land tot land en daarby aangepas moet word.
- 'n Enkele internasionale laekostestrategie.
- 'n Internasionale differensiasiestrategie.
- 'n Internasionale fokusstrategie.

In sy ondersoek na kleinsakeondernemings wat in die uitvoermark meeding, het Namiki (1988:33) gekyk na die tipe strategieë wat gevolg word en die sukses wat behaal is. Namiki (1988:36) se bevindinge is as volg:

- 57 persent volg 'n bemarkingsdifferensiasiestrategie.
- 27 persent volg 'n innovasie-differensiasiestrategie.
- 11 persent volg 'n fokusstrategie.

Die laaste twee groepe se prestasie met betrekking tot uitvoere was beter as die hoofgroep se prestasie. "Kleinsakeondernemings wat daarop ingestel is om tegnologies beter produkte of nuwe produkte te vervaardig of spesialiteits produkte vir spesifieke klante te vervaardig was meer suksesvol as ondernemings wat gekonsentreer het op markaksies soos: handelsmerklojaliteit of advertensie." (Namiki, 1988:36.)

Volgens Namiki (1988:36) is daar 'n tendens by die ondernemings wat beter presteer om 'n enkele strategie te volg: óf 'n fokusdifferensiasiestrategie óf 'n innovasie-differensiasiestrategie. Die beter presteerders het bemarkingsdifferensiasie as onbelangrik beskou.

3.6.3.5 Kombinasiestrategie

Kombinasiestrategie behels die gelyktydige aanwending van 'n verskeidenheid strategieë soos wat die situasie dit regverdig of vereis.

3.7 IDENTIFISERING EN EVALUERING VAN STRATEGIESE ALTERNATIEWE

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat 'n verskeidenheid strategieë gevolg kan word en die mees geskikte een moet telkens gekies word om die strategieformuleringsproses te voltooi. Die onderneming se situasie moet deeglik in ag geneem word om nie die onderneming se vermoë te oorskat nie. De Waal (1989c:10) wys tereg daarop dat kleinsakeondernemings hoëopbrengsprojekte eerste moet aangepak in verkieslik nismarkte wat min kapitaal verg. Hy gaan voort deur te sê dat die een strategie wat definitief vermy moet word, 'n direkte konfrontasie met groot ondernemings is.

Kotzé (1991:4) stel die volgende werkwyse voor om strategiese idees en bedoelinge in aksie te omskep:

□ **Ontleding van die SSGB (“SWOT”)**

Deur twee of meer sterkpunte te neem en aan een of meer geleenthede te koppel, kan aggresiewe strategieë geïdentifiseer word. Hierteenoor word die swakpunte en bedreigings gebruik om verdedigingsstrategieë te ontwikkel.

Hierna kan “diversifikasie” strategieë verkry word deur ’n kombinasie van sterkpunte en bedreigings te gebruik. Laastens word gekyk of daar “omkeer strategieë” ontleed kan word. Die resultaat is ’n portefeulje van veertien tot sestien strategieë wat al die hoofaspekte van die SSGD dek.

□ **Ontleding van die prestasieprofiel van die onderneming ten opsigte van die belangrike suksesfaktore vir die betrokke industrie**

Die faktore wat sukses of mislukking bepaal vir al die ondernemings in die betrokke industrie word bepaal. Daarna word die prestasie van die onderneming geëvalueer op ’n skaal van swak tot uitstekend. Strategieë word dan ontwikkel. Prioriteit word gegee aan die elemente wat swak gevaar het. Verbeteringsstrategieë en behoudende strategieë word dan so ontwikkel.

□ **Ontleding van die mededingersprofiel**

Die onderneming se mededingende vermoë ten opsigte van die belangrikste mededingers word ontleed. Die ontleding word gedoen aan die hand van die belangrike suksesfaktore wat as goed of uitstekend geëvalueer is. Hieruit word die onderneming se mededingende voordeel bepaal. Die belangrikste mededingers se mededingende voordeel word op dieselfde wyse bepaal.

Strategieë wat hieruit voortspruit, het die beskerming en instandhouding van die onderneming se eie voordeel en die erodering van ander se voordele ten doel.

□ **Ontleding van die belangrike omgewingsveranderlikes en sleutelaannames**

Die makro-ekonomiese, sosio-politieke en tegnologiese veranderlikes word laastens ontleed. Die doel van die ontleding is om strategieë te identifiseer en te ontwikkel wat nog nodig mag wees om die strategiese portfolio te voltooi en te verseker dat die onderneming sy strategiese doelwitte suksesvol sal bereik.

Volgens Du Preez (1985:61) behoort beplanning altyd in finansiële terme uitgedruk te word. Pro-forma finansiële state kan hiervoor gebruik word.

Begrotings, pro-forma inkomstestaats en balansstaats is ook 'n metode van evaluering. Dit is 'n projeksie van die aksieplanne se finansiële invloed op die onderneming.

Nadat die strategieë ontwikkel en aksiestappe omskep is, vereis die evaluering van die strategie die volgende stappe wat aangepas is uit Schendel & Hofer (1979:16):

- Maak seker dat die strategie en aksieplanne in lyn is met die missie en doelwitte van die onderneming.
- Vergelyk die omgewingaannames wat in die strategie ingesluit is met die verandering wat tans verwag word.
- Vergelyk die historiese resultate behaal teenoor doelwitte gestel.
- Bepaal of die strategie in staat sal wees om doelwitte te bereik in die lig van die bestaande en verwagte omgewing.
- Verseker dat die hulpbronne se vermoë nie oorskry gaan word nie.

Om 'n aanduiding te kry van hoe die hulpbronne benut word, is die Boston Consulting Group se BCG groei/aandeelmatriks handig. Pearse & Robinson (1985:250) verduidelik ook die gebruik van die matriks en dit kan 'n baie handige stuk gereedskap wees om strategieë te ontleding.

Volgens die literatuurstudie is 'n normatiewe strategiese beplanningsmodel ontwikkel.

3.8 'N STRATEGIESE BESTUURSMODEL

Omdat elke onderneming uniek is, ontwikkel elke onderneming sy eie strategiese beplanningsmodel (Visser, 1989:39).

Die strategiese bestuursmodel wat ontwikkel is, word in diagram 3.1 voorgestel. Die model is saamgestel en aangepas uit Thompson (1990:5), Du Preez (1985:54), Johnstone, (1984:70), King & Cleland (1982:27 & 58), Macloed (1988:153), De Waal (1989b:8) en Shuman & Seeger (1986:11).

DIAGRAM 3.3 DIE STRATEGIESE BESTUURSMODEL

<p>i Stel die missie</p> <p>Die missie definieer die besigheid in terme van sy produkte en markte nou en soos gesien oor vyf jaar.</p>	<p>Hersien soos wat nodig is.</p>
<p>ii Definieer die bedryfsfilosofie en etosdoelwitte.</p> <p>Dit bepaal die etiese beginsels, waardes en wyses waarvolgens bestuur gaan word.</p>	<p>Verbeter soos wat nodig is</p>
<p>iii Doen 'n situasie-ontleding</p> <p>Verkenning en ontleding van die eksterne omgewing, mededingers en interne situasie. Historiese prestasie word ontleed, KSF en SSGD word bepaal asook aannames en scenario's word ontwikkel.</p>	<p>Herhaal soos wat nodig is.</p>
<p>iv Bepaal doelwitte</p> <p>Omskep die missie om spesifieke doelwitte. Die operasionele doelwitte is prestasievlakke wat die onderneming behoort te bereik en bevat ook die eienaar se persoonlike doelwitte.</p>	<p>Hersien woos wat nodg is.</p>
<p>v Ontwikkel strategie</p> <p>'n Generiese strategie en strategieë vir verwagte situasies word ontwikkel en in aksieplanne omskep om die doelwitte te bereik.</p>	<p>Ontwikkel soos wat nodig is.</p>
<p>vi Evaluering van die strategie</p> <p>Daar moet bepaal word of die strategieë realities is en die verwagte doelwit sal bereik.</p>	<p>Herhaal soos wat nodig is.</p>
<p>vii Implementering</p> <p>Omplementeer die strategie deur ontginning van die interne hulpbronne volgens begrotings.</p>	<p>Verbeter soos wat nodig is.</p>
<p>viii Evalueer die plan.</p> <p>Evalueer die prestasie, hersien die situasie en neem regstellende aksie.</p>	<p>Herhaal 1 tot 6 soos wat nodig is.</p>

3.9 OPSOMMING

Strategiese beplanning sal nie oorlewing en groei verseker nie, maar dit verhoog die kanse daarop aansienlik.

Die elemente van 'n strategiese plan is die skep van 'n missie wat vertolk en omskep word in doelwitte. Strategieë word dan ontwikkel en geïmplementeer om die doelwitte te bereik. Evaluering van die situasie vind plaas om te bepaal of regstellende aksie geneem moet word. Die strategiese plan is die eindproduk van die strategiese beplanningsproses.

Hiervolgens is 'n strategiese plan ontwikkel vir die nuwe onderneming. 'n Strategiese plan is egter nutteloos indien dit nie geïmplementeer word nie. In hoofstuk vier word die implementering bespreek.

HOOFSTUK 4

IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIEë

4.1 INLEIDING

Strategiese beplanning moet in daaglikse aksies geïnkorporeer word, want strategiese beplanning het geen waarde indien dit nie geïmplementeer word nie. Die plan moet duidelik wees en die metode van implementering neergelê word (Barnard, 1987:32 en De Waal, 1989d:6).

Om die oorgang van beplanning na implementering te bewerkstellig, stel De Waal (1989d:6) voor dat planne die volgende vyf hoof elemente bevat:

- Die doelwitte moet in operasionele terme uitgedruk word.
- Die stappe wat gevolg gaan word om die doelwitte te bereik, moet tot in die fynste besonderhede uitgewerk word.
- Die struktuur wat die verantwoordelikhede aandui vir die uitvoering van die plan moet neer gelê word.
- Teikendatums moet bepaal word.
- Die geskatte finansiële invloed van die plan op die onderneming moet geëvalueer word. Hiervoor is begrotings nodig.

Begrotings stel teikens vir inkomstes en uitgawes en vergroot daardeur die moontlikheid om aan die verwagtinge te help voldoen. Begrotings vorm 'n integrale deel van beplanning en skep 'n geleentheid om alternatiewe oplossings te ontwikkel sou daar 'n probleem opduik. Kontantvloei probleme is algemeen vir ondernemings in die groeifase en die beskikbaarheid van kontant is belangrik. Die kontantbegroting kan gebruik word om vroegtydig voorsiening te maak om kontant beskikbaar te hê. Die wakker besigheidsman tref altyd voorsorg om kontant op kort kennisgewing te kan bekom. Begrotings vorm ook die basis van die beheerstelsel (De Waal, 1989d:6).

Nadat die planne beraam is, moet dit deur mense geïmplementeer word. Dit is dus altyd raadsaam om die werknemers te betrek, te motiveer en as effektiewe span te laat

saam werk (De Waal, 1989d:6). Die hele onderneming moet dus ontwerp word om die doelwitte suksesvol te bereik.

4.2 ONTWERP VAN DIE ORGANISASIE

“Die proses van organisasie-ontwerp kan in twee duidelike fases verdeel word, naamlik ’n makro- en mikro-fase. Tydens die makro word aandag geskenk aan die vraagstuk van sentralisasie versus desentralisasie, en word bepaal watter struktuur die effektiëste en mees doeltreffende sal wees. Hierdie fase bepaal dus die makro-struktuur. Die tweede of mikro-fase bepaal die detail-struktuur. Tydens hierdie fase word die nodige spesialis poste geskep en meganismes om integrasie te bewerkstellig word ontwerp.” (Du Preez, 1991:5.)

Die ontwerp van die onderneming word vervolgens bespreek en is geskoei op die model vir organisasie-ontwerp van Du Preez (1991:6).

4.2.1 Organisasiestruktuur

Nadat die strategie geformuleer is, word die organisasiestruktuur ontwikkel. Met die aanvang van ’n projek sal verskillende spesialiste saam gegroep word onder ’n projek-bestuurder. Die projekstruktuur sal soos wat die onderneming groei, ontwikkel in ’n funksionele struktuur. In die struktuur word dieselfde tipe spesialiste saam gegroep onder ’n funksionele bestuurder. Dit is die normale produksie-, bemarkings-, finansiële en mannekragstruktuur. ’n Kombinasie van die twee strukture gee ’n matriksstruktuur. Die funksionele struktuur word algemeen in hoë tegnologiese organisasies gevind (Duffy, 1989:209).

Nadat die struktuur bepaal is, moet stelsels ontwerp word om inligting te versamel vir beheer en beplanning.

4.2.2 Beplanning- beheer- en inligtingstelsels

Inligtingversameling is ’n kontinue proses en word benodig vir die dag tot dag bedryf van die onderneming asook vir langtermyn strategiese besluite. Strategiese inligting ressorteer onder verskillende klasse volgens King & Cleland (1978:222 & 224). Dit sluit inligting in aangaande die onderneming se situasie soos: die omgewing, die mark, mededingers, sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings, historiese prestasie asook

risiko en onsekerhede. Die gekose inligtingstelsel moet dus in staat wees om die nodige antwoorde te verskaf vir situasieontleding, doelwitontwikkeling, identifisering van beperkings en keuse van 'n strategie.

King & Cleland (1978:249) gee sekere doelwitte waaraan 'n strategiese mededingers inligtingstelsel moet voldoen:

- Tydige inligting aangaande die vermoë en opsies beskikbaar vir sleutel mededingers.
- Die wyse waarop mededingers se aksies die onderneming sal affekteer.
- Die verskaffing van aanhoudende en breedvoerige inligting aangaande die mark-situasie wat 'n invloed kan hê op die onderneming.
- Die effektiewe insameling en ontleding van mededingende inligting.

Rekenaartegnologie en outomatisasie vergemaklik en bespoedig inligtingversameling en -hantering aansienlik. Volgens Meredith (1987:249) bied fabrieksoutomatisasie baie vir kleinsakeondernemings. Die gebruik van rekenaartegnologie en -pakkette kan 'n mededingende voordeel inhou. Produkte kan moontlik gouer op die mark geplaas word en herontwerp is vinniger en makliker. Net so bied kantoor outomatisasie ook die voordele van rekenaartegnologie. Die inligtingstelsel moet die nodige inligting kan verskaf vir beheerdoeleindes.

Beheerstelsels moet beskikbaar wees voordat die plan in werking gestel word sodat vordering gemonitor kan word. Vordering word gemeet deur bedryfsrekord te hou en dit aan standarde en doelwitte wat gestel is te meet. Boekhouding moet op datum wees en bedryfsresultate beskikbaar sodat spoedige regstellende aksie geneem kan word as afwykings plaasvind (De Waal, 1989d:7). Grenskosteberekeninge as hulpmiddel stel bestuur in staat om ook besluite te neem oor nie-winsgewende produkte en die byvoeging van nuwe produkte tot die produksamestelling van die onderneming (Faul *et al.*, 1988:324).

Swak beplanning en swak administrasie is een van die hoof oorsake van die ondergang van kleinsakeondernemings is. Die grootste tekortkoming blyk te wees op die gebied van rekeningkunde, finansiële bestuur en bemaking (Christie & Leslie 1989:39).

Voorraadbeheer moet sorg dat die verlangde kwaliteit en kwantiteit onderdele en voorraad tydig beskikbaar is. 'n Tekort veroorsaak 'n verlies aan produksietyd en 'n oormaat beteken kapitaal wat geen geld verdien nie. Volgens Macloed (1988:125) is daar drie gewilde voorraadstelsels:

- Die onophoudelike stelsel.
- Die periodieke stelsel.
- Die verkoopprijsstelsel.

Vir die onophoudelike stelsel word rekord gehou van die hoeveelheid en waarde van elke kategorie items. 'n "Kardex" of grootboekstelsel kan hiervoor gebruik word. Van verandering aan die voorraad word noukeurig boek gehou. Omdat die balans altyd beskikbaar is, verteenwoordig dit teoreties die voorraad wat beskikbaar is. Nietemin moet fisiese voorraadopnames van tyd tot tyd gedoen word (Macloed, 1988:125).

Vir die periodieke stelsel word die voorraad wat beskikbaar is, verkry deur dit fisies te tel. Met gereelde tussenposes word die voorraad wat verbruik is weer aangevul. Die groot voordeel is dat dit 'n minimum boekhouding en administrasie verg (Macloed, 1988:125).

Vir die verkoopprijsstelsel word nie boek gehou van die individuele items nie. Voorraad word fisies getel en verkope bereken. Die stelsel word algemeen deur ondernemings soos supermarkte gebruik (Macloed, 1988:126).

Daar is verskillende voorraad waardasiemetodes waarvan die drie bekendste metodes die volgende is:

- Gemiddelde koste metode.
- Eerste-in-eerste-uit metode of "EIEU".
- Laaste-in-eerste-uit metode of "LIEU".

Die gemiddelde koste-metode is gewild by identiese items aangesien dit die kosteberekening eenvoudig maak. Die keuse van metode het 'n invloed op wins en dus belasting betaalbaar. Met "EIEU" word aanvaar dat die oudste en noodwendig die laer aankoopprys item eerste verkoop is. Dit veroorsaak dat winste hoër vertoon as wat dit werklik is. Met "LIEU" is die effek omgekeerd (Macloed, 1988:126).

4.2.3 Toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels

Die strategiese plan behoort alle vorme van bronne te identifiseer wat die strategiese program nodig het. Uiteindelik moet sodanige hulpbronne omskep word in geldwaarde en uitgedruk word in begrotings en finansiële planne (King & Cleland, 1978:54).

Enige onderneming wat groei, moet eksterne finansiering oorweeg as 'n bron van inkomste. Barton & Matthews (1989:1) beweer dat kleinsakeondernemings se keuse van finansiering beïnvloed word deur die volgende faktore:

- Die mate van risiko waarmee die bestuurder/s gemaklik voel.
- Die entrepreneur finansier sy behoeftes deur middel van interne fondse, want hy wil in beheer bly.

Die vergoedingstelsel van werknemers is 'n baie belangrike toewysing van die beskikbare hulpbronne. Die vergoedingstelsel moet meewerk om maksimum produktiwiteit te verseker. Vir enige onderneming wat op winsbejag ingestel is, moet die hulpbronne ekonomies en produktief aangewend word. Produktiwiteit is 'n funksie en uitvloeisel van werklekkultuur. Om 'n prestasiekultuur te vestig, is die volgende nodig (Nel, 1989:19):

- 'n Prestasiemetingstelsel, wat die bydrae gelewer kan meet en waar die werkers self insette kan lewer tot die stel van prestasiedoelwitte.
- Inligting aangaande prestasie moet aan almal deurgegee word sodat werknemers hulle vordering en prestasie kan sien.
- Regverdige en aantreklike vergoeding.
- Om prestasie te verbeter, is dit nodig dat almal in die onderneming dieselfde waardestelsel ondersteun.

4.2.4 Leierskap

Die rol wat leiers in die organisasie speel, wissel van 'n suiwer tegniese funksie soos om regulasies te maak tot die meer subjektiewe funksie om 'n organisasiekultuur te vestig. Twee hoof funksies is om 'n organisasiestruktuur te ontwikkel en om 'n motiverende omgewing te skep (Dessler, 1986:357).

Ongeag die inspanning geld en tyd wat bestee word met die implementering van 'n strategie, sal dit nie slaag tensy die senior bestuur dit ondersteun, propageer en ander aanspoor om dit te ondersteun nie (Nel, 1989:20).

4.2.5 Organisasie politiek

Politiek sal feitlik altyd 'n rol speel by die formulering en implementering van die strategiese plan (Thompson & Strickland, 1990:274).

Politieske gedrag kan gedefinieer word as menslike gedrag wat ander mense oorreed om dit te doen wat 'n mens wil hê hulle moet doen en wat hulle moontlik nie sou wou doen nie (MacMillan & Jones, 1986:1).

Om 'n strategie suksesvol te volvoer, is dit soms nodig om mense te kry om op 'n sekere manier te reageer wat hulle andersins nie sou gedoen het nie, veral sleutel deelnemers waarop die strategie berus (MacMillan & Jones, 1986:3).

'n Politieske strategie sal ontwikkel word volgens die politieske strategieformuleringsproses soos beskryf deur MacMillan *et al.* (1986:100). Die vier fases van politieske strategieformulering is soos volg:

Doen 'n ontleding van die totale situasie.

- Maak 'n voorlopige ontleding van alle moontlike rolspelers.
- Vooruitskattings en tendense van toepassing op die onderneming en belangrike rolspelers moet gemaak word.

Identifikasie van toekomstige bedreigings en geleenthede.

- Belangrike bedreigings tot oorlewing.
- Uitstaande geleenthede vir die onderneming.
- Moontlike simbiote of vennote in elke belangrike besluitnemingsarea.
- Moontlike teenstaanders in elke belangrike besluitnemingsarea.

Politieske ontleding

- Bepaal die eksterne politieske vermoë van die onderneming.
 - (Aard van die verhouding)
 - (Magsbasis en bron van beïnvloeding)
 - (Eksterne koalisiestruktuur)
- Bepaal die interne politieske vermoë van die onderneming.
 - (Strategie)
 - (Organisasieprosesse)
 - (Politieske strukture)
- Stel vas wat die belangrike deelnemers se sterkpunte en swakpunte is.
- Bepaal die invloed op die ekonomiese strategie.
 - (Hoof deelnemende groepe)

□ (Koalisievorming)

□ **Politieke strategieformulering**

- Bepaal die onafhanklike vermoë.
- Kies die simbiote of vennote.
- Onderhandel met die simbiote of vennote.
- Formuleer offensiewe en defensiewe strategieë.

4.3 ORGANISASIE FUNKSIONERING

Du Preez (1991:5) wys daarop dat die organisasie-ontwerp beïnvloed word deur die strategie en doelwitte van die organisasie; die omgewing van die organisasie asook bestaande prosesse in die organisasie. Die organisasie-ontwerp kan nie in isolasie van die van die funksionering van die organisasie gesien word nie. Hierdie funksionering vind plaas via die koördinerings-meganismes, organisasie-eenhede, werksvloei, besluitnemingsproesse en kommunikasieproesse.

4.4 STRATEGIESE BESLUIE

4.4.1 Prysbeplanning van die produkte

Die produk en verspreidingsstrategieë wat gekies word, bepaal die raamwerk vir 'n prysstrategie. Faktore soos produkkwaliteit en -eienskappe, die tipe verspreidingskanaal, gebruikers en ander funksies beïnvloed die bepaling van die prys (Cravens, 1987:470).

Stappe in strategiese prysbeplanning is (Cravens 1987:471):

- Bepaal die invloed van produk en verspreidingsstrategieë.
- Evalueer produkmarkte, koste, mededinging en etiese faktore.
- Bepaal die pryselastisiteit.
- Bepaal die prysstrategiedoelwitte.
- Posisioneer prys relatief tot sleutelmededingers.
- Bepaal hoe aktief prys in die bemarkingsplan is.
- Ontwikkel 'n struktuur en beleid.
- Implementeer en bestuur die prysstrategie.

4.4.2 Die aankoop of vervaardiging van 'n onderdeel

Op 'n stadium sal daar besluit moet word oor terugwaartse integrasie. In plaas van die aankoop van hidrolise suiers en elektroniese komponente sal moet besluit word om dit eerder self te vervaardig. Daar is voor- en nadele verbonde aan sowel selfvervaardiging as aankope.

Deur onderdele aan te koop in plaas daarvan om dit self te vervaardig, hou die voordeel in dat:

- die aanvanklike kapitale uitleg minimaal is,
- daar geen verspilling gedurende vervaardiging is nie,
- die onderneming klein is met voordele soos eenvoudige beheer, buigsaamheid, 'n kleiner perseel en minder personeel.
- Spesialiste wat duur en moeilik bekombaar is, hoef nie in diens geneem te word nie.

Die nadeel om alle onderdele aan te koop, maak die onderneming baie afhanklik van verskaffers en daar is 'n premie te betaal vir die klaarprodukt of onderdeel.

Volgens Faul *et al.* (1988:326) is dit belangrik om eers aan die volgende aspekte aandag te skenk voordat enige besluite oor hierdie onderwerp geneem kan word:

- **Kapasiteit**
'n Besluit word bemoelijk indien die volle kapasiteit van die onderneming reeds ten volle beset is, aangesien die produksie van die onderdeel ten koste van die "hoofprodukt" sal moet geskied. As alternatief sal addisionele arbeid, toerusting en werksruimte vir die doel verkry moet word.
- **Spesialisasie:**
Die onderdele word reeds op groot skaal moontlik teen billike pryse vervaardig deur ondernemings wat daarin spesialiseer.

4.4.3 Uitskakeling van nie-winsgewende produkte.

Of die produksie van nie-winsgewende produkte gestaak moet word al dan nie, hang daarvan af of die verkope van die produk 'n bydrae maak tot die vermindering van

oorhoofse koste (Faul *et al.*, 1988:238). Om dit te kan bepaal, moet die boekhoustelsel van so 'n aard wees om die volgende inligting geredelik beskikbaar te stel:

- Die verlies as produksie gestaak word.
- Die besparing aan vastekoste.
- Verkope.
- Die veranderlike en vastekoste.
- Die grensinkomste.

4.4.4 Fisiese plasing van die onderneming

“Die fisiese plasing van die fasiliteite of ligging van die fasiliteite beïnvloed die logistieke stelsel en sal dus 'n invloed op die struktuur uitoefen. Indien die fabriek naby die verskaffers van die grondstowwe geleë is, maar ver verwyderd is van die markte, moet die organisasie oor 'n gesofistikeerde verspreidingsnetwerk beskik om sy produkte te versprei.” (Du Preez, 1991:13.)

Ander aspekte wat ook in gedagte gehou moet word, is dat die risiko van land tot land verskil. Die afstand tussen grondstowwe en klante van die onderneming verskil. Die Departement van Streek- en Grondsake het met die streeksnywerheidontwikkelingsprogram gepoog om die stigting van nywerhede vir vestigingstoelae en wins/uitset-aansporing, weg van die metropolitaanse gebiede, aan te moedig. Hiervolgens is die PWV- en Durban kerngebied uitgesluit uit die program. Die Kaapse Skiereiland, groter Durban funksionele streek en die dekonsentrasiegebied om die PWV kry slegs lae aansporing. Potchefstroom kwalifiseer 100 persent vir die program.

4.4.5 Produksiebeplanning

Dit is nodig om vroegtydig te besin oor wanneer en watter toerusting, geboue en/of vloerspasie benodig gaan word vir toekomstige verhoogde verkope. Toekomstige produksiebehoefes behoort gelys te word. Daarmee hang saam die beplanning van die waarskynlike tydsberekening en koste vir die volgende drie tot vyf jaar (Macloed, 1988:83).

4.4.6 Kontinüiteitsbeplanning

Volgens McConkey (1987:40) behoort kontinüiteitsbeplanning beperk te word tot gebeurtenisse wat nie voorsien kan word nie, maar wat 'n invloed op die onderneming sal hê. Die volgende stappe na kontinüiteitsbeplanning kan gevolg word:

- Identifiseer die prominentste gevalle wat kan plaasvind.
- Bepaal die waarskynlikheid dat elke geval kan plaasvind.
- Formuleer aannames om die waarskynlikheid te ondersteun.
- Ontwikkel aksieplanne vir elke geval.
- Ontwikkel 'n skedule vir die aanwending van bronne vir elke geval.
- Stel finansiële state op wat die finansiële invloed sal weerspieël.

4.5 KOSTEBEPLANNING EN -BEHEER

“Die sukses van ’n onderneming word heel dikwels in terme van die wins wat behaal word gemeet. Hierdie sukses kan grootliks aan die doelmatige winsbeplanning en beheer van die organisasie toegeskryf word. Ten einde ’n deeglike beplanning, wat die primêre funksie van bestuur is, te doen, moet bestuur voortdurend op alle vlakke van die organisasie besluite neem. Bestuur moet verder ook ’n keuse tussen alternatiewe moontlikhede wat die grootste voordeel vir die onderneming inhou, uitoefen. Om bestuur met die beleidsbeslissings te help, is koste-volume-winsontleding ontwikkel.” (Faul *et al.*, 1988:224.)

4.5.1 Koste-volume-wins ontleding

Volgens Faul *et al.* (1988:224) word hierdie tegnieke gebruik om onder andere ’n ontleding te maak van die invloed wat volume op die koste, inkomste en winste uitoefen. Die tegnieke is:

- Grenskosteberekeninge
Hiervolgens kan daar beheer uitgeoefen word oor die grenskoste en grensinkomste. Ekonomies gesproke is grenskoste die verandering in totale koste wat ontstaan indien ’n bykomende eenheid vervaardig sou word. In ’n kosteberekeningskonteks verteenwoordig grenskoste die totaal van die veranderlike koste wat aangewend word om ’n produk te vervaardig en te bemark. Grensinkomste is die verskil tussen die verkoopswaarde en grenskoste van daardie verkope. Wanneer die grensinkomste as ’n persentasie van die verkoopswaarde uitgedruk word, staan dit as ’n grensinkomsteverhouding bekend.
- Gelykbreekontleding
Die tegniek toon wat die onderneming se winsstruktuur is en wat dit in die toekoms onder verskillende omstandighede sal wees. ’n Primêre vereiste is dat alle koste in hul vaste en veranderlike komponente verdeel moet wees.

- **Bedryfshefboomontleding**

Die bedryfshefboom weerspieël die verskil in netto inkomste wat as gevolg van 'n verandering in die verkoopsvolume ontstaan.

4.5.2 Begrotings

Volgens Faul *et al.* (1988:244) is sorgvuldige beplanning en effektiewe kostebeheer essensieel om wins te maksimaliseer. Begrotings en begrotingsbeheer is een van die belangrikste bestuursmeganismes om dit te bereik. Begrotings behoort behoorlik en wetenskaplik beplan te word, dit wil sê hoe die bates en middele waaroor die onderneming beskik, ten beste aangewend kan word sodat die grootste voordeel oor die kort- en langtermyn verkry kan word.

“Begrotings kan kortweg omskryf word as 'n plan van aksie om 'n gestelde doelwit te bereik. Dit dui die roete aan wat gevolg moet word vanaf die huidige tydstip en situasie na 'n toekomstige mikpunt.” (Faul *et al.*, 1988:244.)

Begrotings wat direk uit die strategiese beplanningsproses opgestel word, is volgens Curtis (1983:172) 'n kragtiger bestuursmeganisme as begrotings wat uit historiese bedryfsprestasie opgestel is. Begrotings word gebruik om afwykings tussen doelwitte en werklike resultate uit te wys. Regstellende aksie kan dan geneem word.

Die beskikbaarheid van kapitaal sal die produksievolume bepaal omdat dit die grense van die bedryfskapitaal bepaal. Dit sal saam met alle ander skaars faktore in ag geneem moet word by die bepaling van die begrotingsprogram. Die hoof- of meesterbegroting word opgebou uit bedryfs- en finansiële begrotings tesame met ontledings wat die onderneming se aktiwiteite vir die begrote periode omvat (Faul *et al.*, 1988:248).

Volgens MaCloed (1988:29) behoort begrotings opgestel te word vir die kort termyn, dit is vir 1 tot 12 maande, vir die medium termyn van 2 tot 3 jaar asook vir die lang termyn wat langer as 5 jaar is.

Verkoopsbegroting

Die verkoopsbegroting moet betroubaar wees en baie akkuraat vooruitgeskat word omdat dit die grondslag vorm van al die ander begrotings.

Die verkoopsbegroting is gegrond op beraamde volumes en pryse wat weer op hul beurt op 'n ontleding van verkope van die verlede en toekomstige mark- en verkoops-tendense en mededinging gegrond word (Faul *et al.*, 1988:249). Marknavorsing speel dus 'n belangrike rol om hierdie inligting te bekom.

Produksiebegroting

Hierdie begroting toon slegs die aantal eenhede aan wat vervaardig moet word om aan die behoeftes van die verkoopsbegroting te voldoen. Die produksie-begroting moet dus verseker dat daar altyd voldoende fisiese voorraad is vir verkope.

Aanlegbenuttingsbegroting

Hierdie begroting toon hoedanig die beskikbare aanleg benut sal word. Elke afdeling voltooi afsonderlike produksiebegrotings wat aantoon wat elke afdeling onder normale verwagte kapasiteit in staat is om te lewer.

Die aanlegbenuttingsbegroting word op die totaal van al hierdie produksiebegrotings gebaseer. Dit toon die werkslading van elke afdeling of masjiengroep aan wat die totale produksiebegroting moet uitvoer (Faul *et al.*, 1988:251).

Die begroting sal enige oor- of onderbesetting van kapasiteit aantoon.

Direkte materiaal- of grondstofbegroting

Die direkte materiaalbegroting toon die geskatte hoeveelhede en koste aan van die grondstowwe wat benodig word om die verlangde hoeveelheid voltooiide of klaarprodukte te kan vervaardig.

Daar sal van standaard materiaalspesifikasies gebruik gemaak word om die hoeveelheid direkte materiaal, wat vir elke produk en taak benodig word, aan te toon. Dit sluit die kodenommer, hoeveelheid en standaardwaarde van elke hoofkomponent of materiaal in plus 'n redelike voorsiening vir verspilling.

Arbeidsbegroting

Eers moet 'n taakontleding gedoen word om die arbeidsbehoefte per taak, afdeling en die hele onderneming te bepaal.

Die arbeidsbegroting sal in die voltooide vorm die volgende aantoon:

- Die soort en hoeveelheid werknemers asook die aantal ure om die verskillende take te verrig.
- Die verwagte koste aan sodanige arbeid verbonde.

Die arbeidsbegroting verteenwoordig die vooruitskatting van direkte en indirekte arbeid wat benodig word om in die vraag van die produksiebegroting te voorsien.

Vervaardigingsbokostebegroting

Alle koste-items in die produksieafdeling wat nie onder direkte materiaal of direkte arbeid ressorteer nie, word hier as 'n opsomming weergegee. Ten einde die begroting te vergemaklik, moet al die koste as vas of veranderlik uitgedruk word.

Produksiekostebegroting

Hier word 'n opsomming gemaak van die direkte materiaal, direkte arbeid en vervaardigingsbokoste. Ten einde die koste van goedere wat beskikbaar is vir verkope te bepaal, word die begrote aanvangsvoorraad van klaarprodukte bygetel. Indien die begrote sluitingsvoorraad van klaarprodukte afgetrek word, word die koste van goedere wat vervaardig en verkoop is, verkry.

Voorraadbegroting

Die hou van voorraad is belangrik en die beraamde produksie-eenhede wat aan die verkoopsbegroting moet voldoen, word as volg bereken:

$$\textit{Aanvangsvoorraad} - \textit{sluitingsvoorraad} = \textit{verkope} - \textit{produksie}$$

Aankoopbegroting

Die aankoopbegroting het met die aankoop van alle goedere en dienste van die onderneming vir die begrote tydperk te make. Verskeie vorme van beheer oor die aankoopfunksie behoort in aanmerking geneem te word soos minimum en maksimum voorraadvlakke en die mees ekonomiese bestelgrootte. Hierdie begroting dien as grondslag vir die kontant wat gedurende die begrotingstydperk vir aankope benodig word.

Debiteure en krediteure

Die bestaan van krediet help baie as verkoopspromosie aangesien persone, wat nie kontant geredelik beskikbaar het nie, wel op krediet kan koop. Die geheim om suksesvol op krediet te kan verkoop, is tweeledig, eerstens om te verseker dat die onderneming die krediet met veiligheid kan finansier (voldoende bedryfskapitaal) en tweedens om te verseker dat die klant nie sy vermoë oorskry nie (MaCloed, 1988:129). 'n Begroting is 'n goeie metode om dit te help verseker.

Administratiewe begroting

Hierdie begroting het nie 'n direkte verband met die verkoops- en produksiebegrotings nie en verteenwoordig slegs 'n skatting van die uitgawes met betrekking tot die formulering van die beleid, die leiding en die administrasie van die organisasie.

Bemarkingsbegroting

Hierdie begroting ontleed al die verkoops- en verspreidingskoste van elke produk of groep produkte ten opsigte van elke verkoopsagent en gebied ten einde doeltreffende beheer uit te oefen.

Navorsing-en-ontwikkelingsbegroting

“Om aan die voorpunt van tegnologiese en ekonomiese ontwikkeling te bly, is dit noodsaaklik dat 'n geordende navorsing-en-ontwikkelingsbegroting opgestel moet word. Effektiewe beheer word verkry deur die begroting in te deel volgens verskillende projekte waaraan aandag gegee word. Verwagte voltooiingsdatums moet aangedui word en vorderingsverslae moet gereeld voorgelê word.” (Faul et al., 1988:235.)

Kapitaalbegroting

Hierdie begroting bestaan uit die beplande belegging in grond, geboue en toerusting. Die belegging in vaste bates is relatief groot en moet as langtermynbeplanning gesien word.

Die wyse van finansiering van die onderneming sal volgens Reekie & Lingard (1986:33) bepaal word deur twee faktore. Eerstens die tydperk wat die fondse benodig word en tweedens die tipe onderneming.

'n Beslote korporasie kan van die volgende tipe finansiering gebruik maak:

- Oor die kort termyn:
 - handelskrediteure,
 - banklenings,
 - faktorisering en
 - uitgestelde belasting.
- Oor die mediumtermyn:
 - huurkontrakte.
- Oor die lang termyn:
 - aandelekapitaal en
 - skuldbriewe.

□ **Kontantbegroting**

Voldoende likiditeit is nodig vir die voortbestaan van die onderneming. Hierdie begroting verskaf 'n raming van al die ontvangstes en uitbetalings, die wyse waarop en die tydstip wanneer dit ontvang of aangewend sal word. Hierdie begroting word opgestel as al die ander begrotings voltooi is.

Die kontantbegroting sal die kontant posisie van die onderneming maandeliks aantoon, maar kan in korter tydperke onderverdeel word.

“Die volgende aspekte moet aandag geniet by die opstel van die begroting:

- 'n duidelike onderskeid tussen krediet- en kontantverkope,
- die kredietbeleid ten opsigte van invordering,
- beleid ten opsigte van betaling van krediteure.
- alle kontantbenodigdhede soos deur die bedryfs- en langtermynbegrotings bepaal word.” (Faul et al., 1988:245.)

4.5.3 Die finansiële plan

Die finansiële plan dien as bedryfsplan vir finansiële bestuur en gee 'n aanduiding van die onderneming se potensiaal. Die volgende vyf state behoort hierby ingesluit te word, elk met 'n verduideliking van aannames en voorsiening van 'n noodplan (Macloed, 1988:146):

- 'n Proforma inkomstestaat.

- 'n Proforma kontantbegroting wat reeds bespreek is.
- 'n Proforma balansstaat.
- 'n Proforma bron- en aanwendingstaat.
- 'n Grafiek wat die gelykbreekpunt aantoon.

Inkomste en uitgaweprojektsies behoort maandeliks gedoen te word vir die eerste jaar en jaarliks daarna vir die volgende twee jaar. Enige aannames moet ook volledig verduidelik word. Risiko's wat doelwitte kan verydel, moet uitgewys word. Dit stimuleer pro-aktiewe denke (Macloed, 1988:147).

Die proforma balansstaat behoort saamgestel te word vir die begin en einde van die eerste jaar en vir die daarop volgende twee tot drie jaar (Macloed, 1988:150). Proforma gelykbreekgrafieke vir verskillende volumes van verkope moet getrek word. Dit sal 'n aanduiding gee van hoe moeilik dit sal wees om die gelykbreekpunt te bereik (Macloed, 1988:151).

4.6 HERBEPLANNING

Omdat die strategiese beplanningsproses 'n kontinue proses is, moet die resultate voortdurend gemonitor word om afwykings te identifiseer. Herbeplanning word gedoen om regstellende aksie te neem (Barnard, 1987:33).

4.7 MODEL VIR DIE IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE

Die model vir die implementering van 'n strategie volgens Du Preez (1991:10) is aangepas en word in diagram 4.1 gegee.

4.8 OPSOMMING

Strategiese beplanning is die skep van 'n raamwerk waarbinne aksieplanne gemaak word om suksesvolle prestasie van die onderneming te bewerkstellig. Die planne moet geïmplementeer word om van enige waarde te wees.

Implementering sluit die ontwerp van die organisasie en organisasiefuksionering in. In hoofstuk vyf word die bevindinge van die empiriese studie bespreek wat die strategiese model aanvul.

DIAGRAM 4.1 'N MODEL VIR DIE IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE

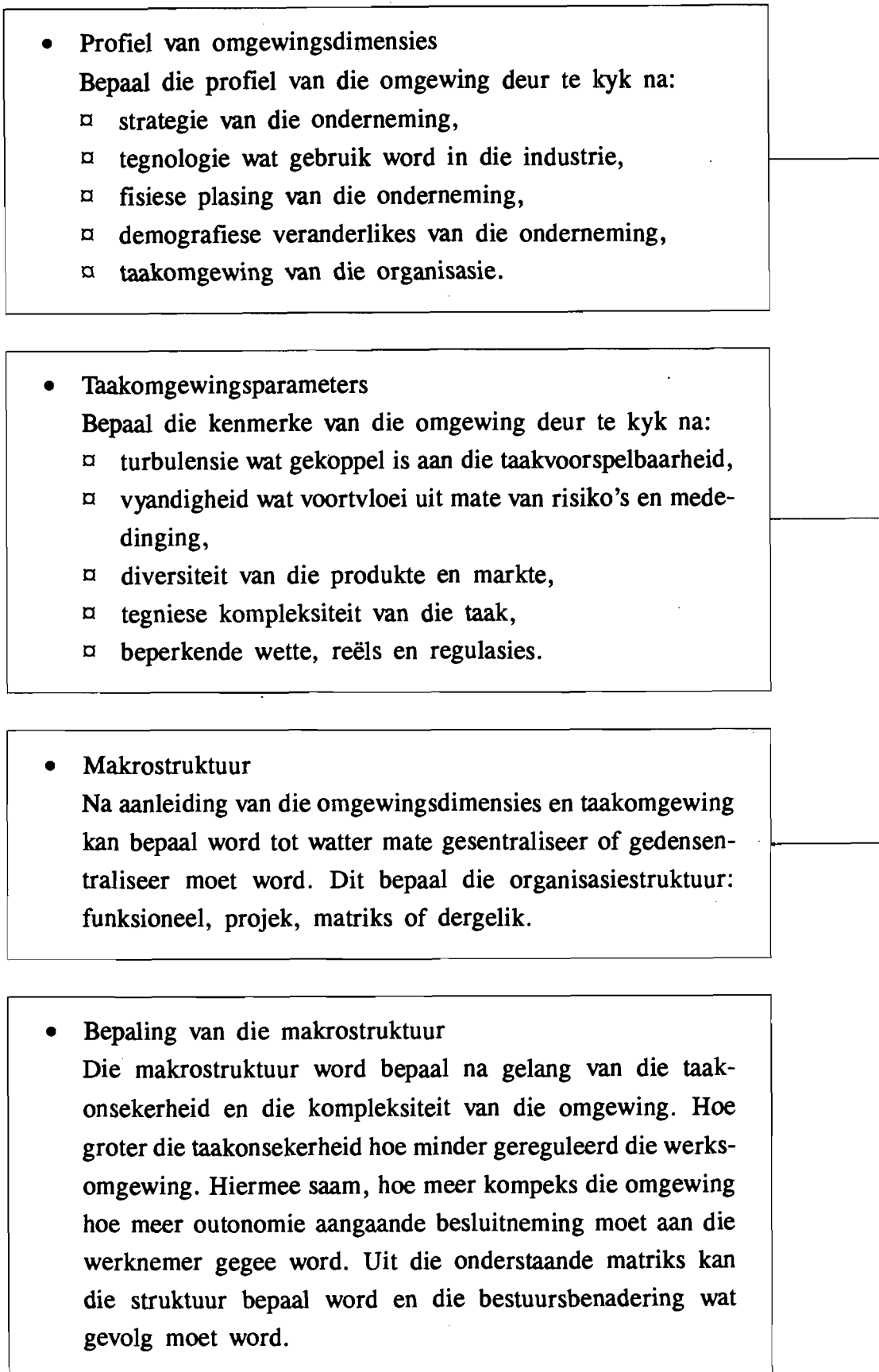


DIAGRAM 4.1 'N MODEL VIR DIE IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE (vervolg)

		TAAKVOORSPELBAARHEID EN SEKERHEID	
		STABIEL	DINAMIES
KOMPLEKSE OMGEWING	KOMPLEKSE OMGEWING	<p>Gedesentraliseerde struktuur</p> <p>Burokratiese bestuursbenadering</p> <p>Gestandaardiseerde vaardighede</p>	<p>Gedesentraliseerde struktuur</p> <p>Organiese bestuursbenadering</p> <p>Wedersydse aanpassing</p>
		EENVOUDIGE OMGEWING	<p>Gesentraliseerde struktuur</p> <p>Burokratiese bestuursbenadering</p> <p>Gestandaardiseerde werksprosesse</p>

- Omgewingsegmentering
 - bemarking,
 - tegno-ekonomies,
 - navorsing en ontwikkeling

- Kritiese verantwoordelikeheidsfunksies
Die belangrikste take word gedefinieer na aanleiding van die situasie-ontleding.

- Spesialisasie of differensiasie
Die mate waartoe verskillende poste in die organisasie van mekaar verskil, gee 'n aanduiding van die mate van differensiasie. Spesialisposte ontstaan waar daar op sinvolle wyse met homogene segmente van die omgewing in wisselwerking getree moet word.

HOOFSTUK 5

PRAKTIESE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BESTUURSBEGINSELS VIR MEGATRON

5.1 INLEIDING

Min wetenskaplike literatuur is beskikbaar wat die nodige data bied om 'n strategiese plan saam te stel vir 'n onderneming met unieke omstandighede. Die strategiese plan wat in die hoofstuk uiteen gesit word, is volgens die normatiewe model wat in hoofstuk drie ontwikkel is. Die navorsing was dan ook so gerig dat die navorsingsresultate die nodige inligting sou verskaf vir die strategiese plan.

5.2 MISSIE VAN DIE ONDERNEMING

Die missie van die onderneming is die vervaardiging en bemarking van akkurate, eenvoudige, isokinetiese evalueringstoerusting vir biokinetici en fisioterapeute.

5.3 ONDERNEMINGSFILOSOFIE

Die onderneming streef na deelnemende bestuur gebaseer op die beginsel van doelwitbestuur en spanwerk, waardeur die kwaliteit van lewe vir alle werknemers verhoog sal word.

Deelnemende bestuur verseker dat alle werknemers betrokke is in die besluitnemingsproses. Dit sal help om die prestasie van elke werknemer te verhoog en daarmee saam die effektiwiteit van die onderneming.

Effektiwiteit is die fondament van oorlewing en vooruitgang wat die beste opbrengs op kapitaal sal lewer en kan help om 'n lang loopbaan vir elke werknemer te verseker.

5.4 ETOSDOELSTELLINGS

- Om welvaart te skep vir die aandeelhouers, werknemers en verskaffers.
- Optimale benutting van toerusting en hulpbronne om hoë kwaliteit produkte op 'n koste effektiewe wyse aan klante te lewer.
- Handhawing van die hoogste etiese norme en standaarde in die onderneming se verhouding met enige persoon of instansie waarmee die onderneming enige iets te doen het.

5.5 EKSTERNE SITUASIEONTLEDING

In dié ontleding word ondersoek ingestel na eksterne faktore wat 'n invloed op die onderneming het, maar waaraan min of niks gedoen kan word nie. Kennis van die situasie skep die geleentheid om voorbereid te wees en die omstandighede tot voordeel van die onderneming te benut.

5.5.1 Die ekonomie

Ekonomiese toestande in Suid-Afrika in die vierde kwartaal van 1992, en trouens ook vir die jaar in sy geheel, is gekenmerk deur die volgende (Reserwebank, 1993):

- 'n Aansienlike verdieping in die ekonomiese afwaartse beweging tot lae vlakke van produksie, besteding, investering, besparing en werkverskaffing.
- 'n Groot uitvloeiing van kapitaal en 'n afname in die buitelandse reserwes.
- 'n Laer inflasiekoers.

Die droogte wat Suid-Afrika ondervind, die onsekerheid oor die politieke ontwikkelings en die trae internasionale ekonomiese groei het veroorsaak dat die reële bruto binnelandse produk in 1992 skerp gedaal het. Die reële bruto binnelandse produksie in 1992 het met 2 persent afgeneem - die derde opeenvolgende jaarlikse afname. Lewenstandaarde, soos gemeet deur die reële bruto nasionale produk per hoof van die bevolking het gevolglik met bykans 13,5 persent sedert die aanvang van die resessie aan die begin van 1989 gedaal (Reserwebank, 1993).

Totale reële binnelandse besteding het gedurende 1992 vir die jaar in sy geheel met 2 persent afgeneem. Hierdie afname in binnelandse besteding is teweeg gebring deur laer verbruikersuitgawes, reële kapitaalvorming en voorraadvlakke, terwyl reële

owerheidsbesteding ongeveer op die vlak van die voorafgaande jaar gebly het (Reserwebank, 1993). Die afname kan ook 'n aanduiding wees dat pasiënte minder sal wil bestee aan spesialis behandeling soos biokinetici en fisioterapeute wat op sy beurt negatief sal inwerk op die verkope van isokinetiese apparaat.

“Die reële vaste investering van die privaat sektor het in 1992 met 5 persent gedaal. Die skynbaar onwilligheid van die privaat sektor om in nuwe projekte te investeer, is duidelik beïnvloed deur die onlangse swak ekonomiese prestasie, die onsekerheid oor die toekomstige politieke ontwikkelinge en die voortdurende burgerlike onrus en geweld in baie dele van die land. Ewe belangrik is die hoë vlak van onbenutte produksievermoë in die fabriekswese en die resessie wat deur baie nywerheidslande ondervind word.” (Reserwebank, 1993.) Hieruit kan met redelike sekerheid afgelei word dat fisioterapeute en biokinetici ook minder geredelik nuwe praktyke sal begin, wat die aankoop van apparaat sal inkort.

Isokinetiese evalueringstoerusting word plaaslik en internasionaal bemark deur minstens vyf vervaardigers. Invoerders is dus verplig om die land waarheen uitgevoer word se plaaslike geld te verruil vir die buitelandse betaalmiddel (Van den Bogaerde & Fourie, 1986:170). Die wisselkoers sal die plaaslike verkoopprijs van die produk beïnvloed.

DIAGRAM 5.1 DIE WISSELKOERS TUSSEN SUID-AFRIKA EN VAN DIE BELANGRIKSTE HANDELSVENNOOTLANDE UITGEDRUK IN MIDDELKOERSE IN SENT PER BUITELANDSE GELDEENHEID

JAAR	DUITSLAND	JAPAN	VK	VSA	EFFEKTIEWE KOERS
1985	77.08	0.951	291.18	222.78	50.34
1986	105.72	1.367	335.15	228.35	42.39
1987	113.39	1.411	333.40	203.57	43.66
1988	129.39	1.774	404.30	227.26	38.05
1989	139.76	1.902	429.31	262.22	34.28
1990	160.46	1.793	461.35	258.77	33.17
1991	166.71	2.054	487.49	276.09	31.18
1992	182.89	2.254	505.42	285.16	29.67

BRON: SA Reserwebank, 1993:S-87,S-88.

Die belangrikste handelsvennote van die RSA sal na verwagting sterker vertoon teenoor die Suid-Afrikaanse ekonomie wat die effektiewe wisselkoers verder sal laat daal. Die prys van ingevoerde artikels sal dus na verwagting styg soos wat buitelandse geld “duurder” word.

Die lae reële beskikbare persoonlike inkomme en die laer vraag na duursame en semi-duursame verbruikersgoedere het veroorsaak dat reële privaat verbruikersbesteding in die vierde kwartaal van 1992 verder gedaal het. Vir die kalenderjaar 1992 het die reële besteding van die verbruiker met 2,5 persent gedaal - die eerste daling van die soort sedert 1985 (Reserwebank, 1993:37). Isokinetiese evalueringsapparaat word geklassifiseer as duursame goedere. Die verbruikersbesteding op duursame goedere sal 'n aanduiding gee van die algemene ekonomiese aktiwiteit en vooruitsigte wat verwag kan word.

DIAGRAM 5.2 PRIVAAT VERBRUIKSBESTEDING IN DIE KATEGORIE DUURSAME GOEDERE TEEN KONSTANTE 1985-PRYSE, IN R MILJOENE.

JAAR	DUURSAME GOEDERE
1985	6 034
1986	5 238
1987	5 983
1988	6 775
1989	6 817
1990	7 215
1991	7 047
1992	6 553

BRON: SA RESERWEBANK, 1993:S-96.

Die algemene tendens is afwaarts, wat 'n aanduiding is dat verbruikers minder gereedlik duursame goedere aankoop. As die neiging gaan voortduur, soos wat verwag word, sal verbruikers hul rand spreekwoordelik twee keer omdraai voordat hul koop. Prys van goedere sal toenemend 'n belangrike rol speel.

Daar kan ook verwag word dat verbruikers hoër eise en strenger spesifikasies sal stel aan goedere. Die verbruiker sal toenemend op kwaliteit produkte wat in sy besondere behoefte voldoen, aandring.

Verkope van isokinetiese-evalueringsapparaat soos alle ander produkte is onlosmaaklik deel van die ekonomiese volkshuishouding. Die algemene ekonomiese welvaart van die land het dus 'n direkte invloed op sodanige verkope. Volgens Van Bogaerde & Fourie (1986:39) kan die bruto binnelandse produk (BBP) as maatstaf dien vir ekonomiese welvaart.

DIAGRAM 5.3 BRUTO BINNELANDSE PRODUK VOLGENS TIPE EKONOMIESE BEDRYWIGHEID, TEEN KONSTANTE 1985-PRYSE, IN R MILJOENE.

JAAR	SEKONDÊRE SEKTOR	FABRIEKSEWESE	TOTALE BBP
1985	34 908	25 928	112 448
1986	34 662	25 886	112 459
1987	35 146	26 451	114 220
1988	37 222	28 155	118 558
1989	37 807	28 278	121 216
1990	37 527	27 910	120 488
1991	36 795	27 249	119 596
1992	35 680	26 390	116 993

BRON: SA RESERWEBANK, 1992:S-76.

In 1989 het die BBP 'n draaipunt gemaak en is die tendens sedertdien afwaarts. Die tendens sal afwaarts neig totdat die politieke situasie in die land drasties verbeter.

In die aangekondigde "normatiewe ekonomiese model" (NEM) van mnr. Derek Keys, Minister van Finansies, word beoog om die ekonomie uit stagnasie te ruk. Werkskeppende groei is die oogmerk wat verweselik moet word deur hoër investering en groter produktiwiteit van investering (Badenhorst, 1993:10). Die tydskrifartikel beskryf die doelwitte van NEM soos in diagram 5.4.

Die sukses van die plan is afhanklik van die samewerking van die swart gemeenskap en 'n stabiele makro-ekonomiese omgewing (Badenhorst, 1993:10). Daar kan aanvaar word dat die model 'n optimistiese scenario is aangesien die politieke toestand in die RSA gespanne is en die regering geen duidelike plan het om die situasie te verbeter nie.

DIAGRAM 5.4 DOELWITTE VAN DIE NORMATIEWE EKONOMIESE MODEL

	1992 %	1997 %
Reële groei in BBP	-2	4.5
Reële groei in BBP per hoof	-2	2.25
Groei in indiensneming	-2	>3
Gemiddelde inflasie	14	5
Deel van inkomste van armste 40% van die bevolking	6.75	10.0
Investering: BBP	15.9	23.1
Openbare sektor investering: BBP	4.5	7.8
Privaat sektor investering: BBP	11.4	15.3
Privaat vervaardigingsinvestering: BBP	3.5	5.3

Die mark vir isokinetiese evalueringsapparaat is klein. Die totale aantal kopers in die RSA is na raming sowat 1% van 2941 geregistreeerde fisioterapeute wat werksaam is in 924 privaat praktyke, plus 10% van 98 geregistreeerde biokinetici werksaam in 28 sentrums. Plaaslik is daar dus sowat 39 potensiële kopers. Die aantal kopers in die internasionale mark word op die volgende geskat: in Afrika 25, in die res van die wêreld sowat 1000. In totaal is daar dus ongeveer 1 564 potensiële kopers.

Daar is minstens vyf internasionale mededingers. Plaaslik sal die mededinging relatief swak wees in vergelyking met die internasionale mark aangesien buitelandse beleggers afgeskrik word deur die hoë belasting en onstabiele politieke toestand in die RSA.

Die onderdele vir die toerusting bestaan uit onder andere 'n persoonlike rekenaar, elektroniese sensors en hidroliese suiers wat gemonteer word in 'n staal raamwerk. Daar sal baie moeilik terugwaarts geïntegreer kan word om die elektroniese komponente te kan vervaardig. Die vervaardiging van die elektroniese komponente wat hoë koste items is, is hoogs gespesialiseerd. Hierteenoor is die tegnologie, betrokke by die vervaardiging van hidrolise suiers, relatief eenvoudig. Die vervaardiging van suiers deur die onderneming self behoort oorweeg te word.

Al die produkte is hoogs gedifferensieerd en slegs klein hoeveelhede sal op 'n keer vervaardig word. Die ekonomie van skaal is dus baie laag.

Kapasiteitsbenutting is nie belangrik nie, maar voorraadbeheer oor die duur elektroniese komponente sal baie belangrik wees. Daar behoort gepoog te word om die duur komponente aan te koop soos wat bestellings vir die produk geplaas word. Die voorraadvlak sal dan neig na nul en die koste om voorraad te dra, sal minimaal wees.

Die leerkurwe effek sal redelik hoog wees aangesien alle aspekte 'n eerste probeerslag sal wees. Na raming kan die reële insetkoste met sowat 20 persent verminder word oor die eerste vier jaar. In dié tydperk sal die produk ook verbeter word.

Die kapitaalbehoefte sal relatief laag wees omdat klein hoeveelhede vervaardig word en gesofistikeerde komponente aangekoop word. Die masjinerie wat benodig word vir vervaardiging is ligte industriële masjinerie wat geredelik beskikbaar is.

Uit die marknavorsing blyk die industrie winsgewendheid te wees en dus is daar nog geleentheid vir groei.

Dit is onwaarskynlik dat die politieke toestand in die Republiek van Suid-Afrika in 1993 gestabiliseer gaan word. Selfs al sou dit die geval wees, sal dit nog etlike jare neem om die nodige vertroue in die ekonomie te herstel sodat 'n oplewing verwag kan word. Daar word verwag dat die Suid-Afrikaanse ekonomie verder gaan verswak weens die onstabiele politieke toestand in die land. Die volgende tendense in die ekonomiese word verwag:

- Inflasie sal daal oor die kort termyn soos die resessie verdiep, maar gaan daarna weer styg weens kostedrukinflasie en aanbodskokke as gevolg van die huidige droogte.
- Investering gaan daal weens die onstabiele politieke klimaat.
- Werkloosheid gaan verder toeneem weens toenemende likwidasië en lae investering.
- Spaargesindheid sal daal omdat die reële besteebare inkome daal.
- Rentekoerse sal daal in 'n poging om die ekonomie te stimuleer.
- Die bruto binnelandse produk gaan verder daal soos wat die ekonomie verswak.
- Owerheidsbesteding gaan styg om in behuising en onderwysbehoefte te voorsien en ook om die geweld in die land te probeer stop.

- Die wêreldwye resessie kan binnekort eindig, terwyl die rand teenoor die vernaamste geldeenhede sal verswak.
- Die goudprys kan teen die einde van 1993 tot oor die \$400 per oz. styg, en nog hoër in 1994 wat 'n welkome inspuiting in die ekonomie sal wees.

□ **Bedreigings**

- Kapitaal sal moeiliker bekom word.
- Potensiële plaaslike kopers sal minder toerusting koop in 'n poging om koste te beperk.
- Die koste van grondstowwe en komponente wat aangekoop moet word, sal styg.
- Internasionale mededinging gaan strawwer word.
- Die hoë inflasiekoers en lae produktiwiteit maak dit moeiliker om op internasionale markte mee te ding.

□ **Geleenthede**

- Tweedehandse masjinerie en toerusting wat vir vervaardiging gebruik kan word, kan teen 'n winskoop bekom word.
- Prys van nywerheidspersele en fabrieksspasie sal goedkoper word.
- Ongeskoolde arbeid sal goedkoper en in ooraanbod wees.
- Oorsese produkte sal plaaslik duurder word in randwaarde as die waarde van die rand verder daal teenoor die vernaamste geldeenhede.
- Om uitvoer te stimuleer, sal toenemend staatsondersteunde dienste en uitvoerrabatte aangebied word wat uitvoer sal vergemaklik en meer aantreklik maak.

5.5.2 Politieke faktore

Die onrus en sosiale onstabiele sal voortduur in die land. Die regering het beheer verloor oor die veiligheidstoestand in die land en het ook geen duidelike plan om die geweld hok te slaan nie. Indien die onderhandelinge in 1993 tussen die verskillende politieke partye weer eens misluk, kan dit lei tot verdere grootskaalse geweld en onrus. Die wedywering tussen die Inkata Vryheidsparty en die African National Congress vir die naderende veelrassige verkiesing, huidiglik gestel op 27 April 1994, verhoog intimidasie en geweld. Die geweld sal tot 'n hoogtepunt gedryf word tot en met die verkiesing en daarna.

Die Republiek van Suid-Afrika se terugkeer na internasionale sport het die deelname aan sport aangewakker en toenemend meer persone neem deel aan sport. In die strewende om beter te presteer, verlang die sportman en -vrou al meer van oefenprogramme, toerusting en ander hulpmiddels. Isokinetiese apparaat kan 'n groot bydrae lewer in dié verband.

□ **Bedreigings**

- Arbeidsonrus gaan toeneem wat 'n ontwinging van materiaalvoorsiening en -verspreiding tot gevolg kan hê.
- Koste van sekuriteit en versekering sal styg.
- Daar sal 'n toename wees in die emigrasie van gekwalifiseerde persone en 'n gevolglike afname in vraag. Potensiële kopers is hoogs gekwalifiseerde persone en dit sal die reeds klein mark verder knou.

□ **Geleenthede**

- Die burgerlike onrus en geweld kan moontlik tot groter getalle pasiënte met spierbeserings lei wat op sy beurt die vraag na isokinetiese evalueringsapparaat kan verhoog. Die nadelige invloed wat die verslegtende politieke toestand op die landseksonomie het is egter veel groter as die moontlike toename in vraag.
- Met die toenemende druk wat sportmanne en afrigters op beter toerusting en hulpmiddels plaas, mag dit wees dat meer staat gemaak gaan word op meer gesofistikeerde oefenapparaat. Afrigters behoort toenemend belang te stel om hul atlete, spelers of deelnemers se fisiese toestand te kan meet. Dié tendens sal die vraag na isokinetiese toerusting verhoog.

5.5.3 Sosiale en demografiese faktore van kopers

- Kopers is gekwalifiseerde persone wat in die hoër inkomstegroep val.
- Hul standaard van lewe is bo-gemiddeld en hul opvoedingspeil is hoog.
- Tans is hulle gekonsentreerd in die groot stedelike gebiede.

□ **Bedreigings**

Die klein aantal potensiële kopers beperk verkope.

□ Geleenthede

- Potensiële kopers woon kursusse, seminare en kongresse by. Dit skep 'n geleentheid vir advertensie en promosies.
- Alle biokinetici en fisioterapeute is geregistreer by die Suid-Afrikaanse Mediese Raad waar adreslyste bekom kan word vir bemarking.
- Verspreiding is eenvoudig aangesien die volume klein is.
- Bemarkers moet goed opgelei en kundiges op hul gebied wees om die klante se vrae te kan beantwoord, en Megatron beskik oor hierdie kundigheid.

5.5.4 Tegnologiese faktore

Oor die afgelope dekade het die basiese isokinetiese apparaat, wat op die mark beskikbaar is, min verander. Deurdat daar van rekenaartegnologie gebruik gemaak word, sal die verandering aan die elektroniese gedeelte van die apparaat hoog wees omdat rekenaartegnologie verbeter. Die tegnologiese faktore is gekwantifiseer in diagram 5.5.

DIAGRAM 5.5 TEGNOLOGIESE FAKTORE VAN DIE INDUSTRIE

1. Graad van tegnologiese gesofistikeerdheid van industrie.
Hoëvlak tegnologie 1 [2] 3 4 5 6 7 8 9 10 Lae-vlak tegnologie.
2. Koers van innovasie in industrie.
Vinnig 1 2 3 4 5 6 7 [8] 9 10 Feitlik geen innovasie.

□ Bedreigings

- Die onderneming is afhanklik van die vervaardigers van hidroliese silinders en elektroniese komponente. Daar is egter 'n verskeidenheid vervaardigers wat die bedreiging minimaliseer.

□ Geleenthede

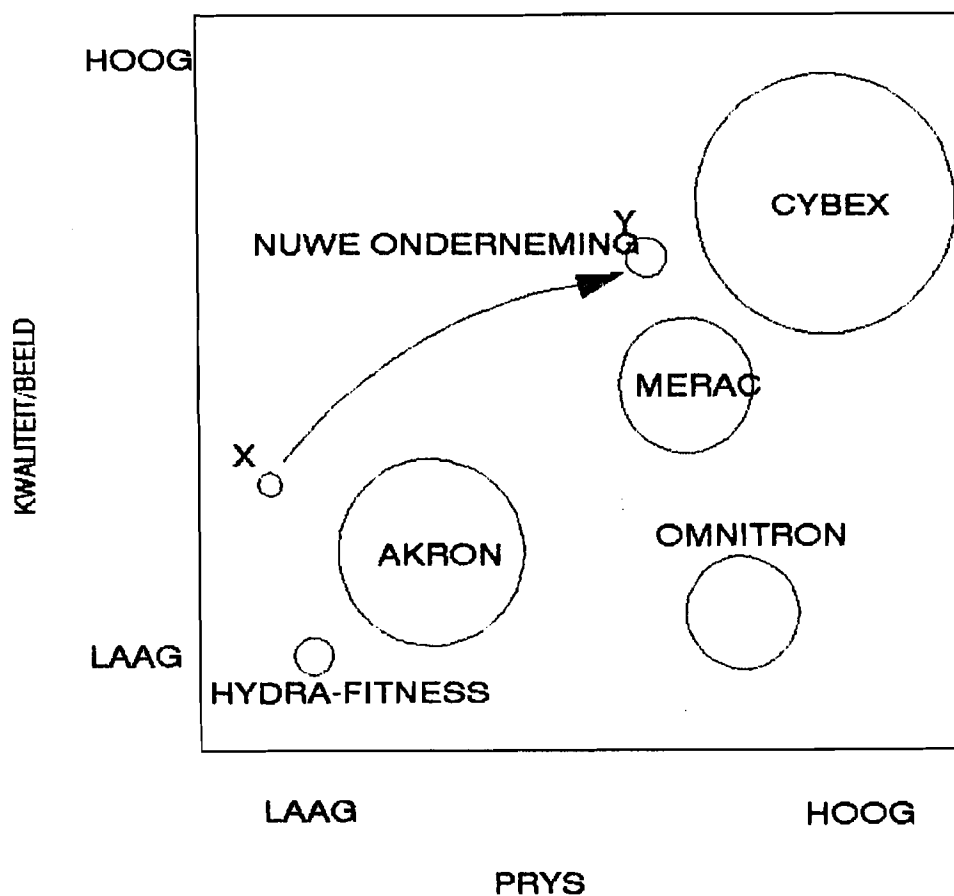
- Omdat die produkte wat bemark gaan word wel van rekenaartegnologie gebruik maak, kan tot die mark toegetree word met 'n produk met unieke eienskappe. Die ontwerp is eenvoudig om te gebruik.
- Bestaande reenaar- en elektroniese tegnologie kan maklik bekom en goed benut word.

- 'n Hoë vlak van rekenaar- en ontwerpvaardigheid waaroor die onderneming beskik, maak die aanpassing en verandering aan die produk ontwerp maklik.

5.5.5 Mededingende faktore

Die mededingende posisie van Megatron ten opsigte van die ander mededingers word in diagram 5.6 weergegee. Dit dui die posisie van Megatron aan asook waarna die onderneming streef.

DIAGRAM 5.6 GROEPSKAART VAN MEDEDINGERS.



X Posisie met toetrede

Y Posisie waarheen beweeg moet word.

Die mededingende situasie waarin die onderneming hom bevind word ontleed volgens die vyf markkragte soos beskryf in die Porter model. Die vyf markkragte is ook gekwantifiseer deur 'n waarde toe te ken op 'n tien puntskaal in diagram 5.7.

DIAGRAM 5.7 MEDEDINGENDE FAKTORE VAN DIE OMGEWING

1. Intensiteit van mededinging tussen mededingers.
Uiters mededingend 1 2 3 4 5 6 [7] 8 9 10 Feitlik geen mededinging.

Die plaaslike mededinging is swak aangesien daar min plaaslike mededingers is. Die apparaat wat tans plaaslik bemark word, word ingevoer en deur agentskappe verkoop. Die mededinging op buitelandse markte word as straf geskat.
2. Gemak van toetrede van nuwe ondernemings tot die industrie.
Geen hindernisse 1 2 [3] 4 5 6 7 8 9 10 Feitlik onmoontlik (patente).
Die toetree-hindernisse is laag. Dit is dus redelik maklik om tot die mark toe te tree.
3. Graad van substitueerbaarheid.
Baie substitute beskikbaar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 [10] Geen substitute beskikbaar.

Daar is geen mededinging van substituuat produkte nie. Produkte en klante se behoeftes is gespesialiseerd. Omdat daar geen substituuat produkte is nie verswak dit die bedingingsmag van kopers.
4. Graad van onderhandelingsmag van verskaffers.
Verskaffers dikteer 1 2 3 [4] 5 6 7 8 9 10 Aankopers dikteer.

Die onderneming is afhanklik van alle elektroniese komponente en toerusting wat gebruik word, maar verskaffers is nie daarvan bewus nie. Die produk is ook so ontwerp dat materiaal en komponente wat gekoop word, standaardprodukte is wat vryelik beskikbaar is by verskeie verskaffers.

Verskaffers het dus geen buitengewone bedingingsmag nie.
5. Graad van onderhandelingsmag van kopers en verbruikers.
Kopers dikteer 1 2 3 4 5 6 7 [8] 9 10 Verkopers dikteer.

Klante is hoofsaaklik individue wat nie 'n verenigde front sal kan vorm nie. Hul bedingingsmag is dus klein.

□ **Geleenthede**

- Aangesien daar nie substituuat produkte is nie, verswak dit die bedingingsmag van die verbruiker. Dit maak die vraag minder elasties en 'n hoër verkoopprijs kan gevolglik beding word.
- Die gesofistikeerde tegnologie maak nuwe toetrede moeilik. Aangesien Megatron die tegnologie bemeester het, maak dit die industrie meer aantreklik.
- Omdat daar min innovasie is, skep dit die geleentheid vir die onderneming, wat innoverend is, om sy mededingende posisie te versterk.
- Tans is mededinging swak omdat buitelandse vervaardigers van agente gebruik maak om hul produk te verkoop. Vir die agente wat gewoonlik in toerusting vir medici handel dryf, is isokinetiese evalueringsapparaat slegs nog 'n produk van baie. Dis ook 'n relatief klein mark in vergelyking met die markte vir mediese produkte.
- Die bedingingsmag van klante en verskaffers is redelik swak. Die klante het wel hul professionele verenigings, maar die verenigings is nie so georganiseer om as drukgroep te kan optree teen vervaardigers van toerusting nie. Wat die verskaffers betref is daar 'n verskeidenheid onafhanklike verskaffers wat 'n standaardprodukt verskaf.

□ **Bedreigings**

- Mededinging gaan na verwagting strawwer word. Soos wat die ekonomie verswak, sal die mededinging om markaandeel te behou of te vergroot toeneem. Die mededingende situasie maak die industrie aantreklik.

5.5.6 Geografiese faktore

'n Beskrywing van die beplande ligging van die perseel van die onderneming moet vergesel word van die voor- en nadele van die geografiese ligging. Die faktore soos beskryf in hoofstuk vier en ook deur McCloed (1988:83) is gebruik as riglyn vir die beoordeling van 'n geskikte perseel.

In die huidige ekonomiese klimaat is arbeid geredelik beskikbaar regoor die land. Administratiewe personeel, ambagsmanne en algemene arbeiders sal in diens geneem word en aangevul word soos die behoefte ontstaan. Die werk vereis geen gespesialiseerde opleiding wat nie deur indiensopleiding gedoen kan word nie. Enige ligte industriële gebied in die RSA sal geskik wees.

Die invloed van vakbonde sal nie groot wees nie, omdat dit nie 'n arbeidsintensiewe bedryf is nie, en boonop is die volumes wat vervaardig gaan word klein. Die aantal ongeskoolde en half geskoolde werknemers wat in diens geneem gaan word, is min. Die ontwrigting wat vakbonde vir baie industrieë inhou sal nie hier van toepassing wees nie. Vakbond aktiwiteite sal geen rol speel in die beoordeling van die geografiese ligging van die onderneming nie.

Die keuse van ligging sal weinig invloed op die koste van arbeid uitoefen. Eerstens, soos genoem, is die onderneming nie arbeidsintensief nie en tweedens sal gekwalifiseerde personeel bogemiddeld vergoed word om die beste werknemers te bekom, en nie omdat die streek dit dikteer nie.

Potensiële klante is oor die Republiek van Suid-Afrika versprei en dit is dus nie moontlik om naby die afsetgebied 'n perseel vir die onderneming te kry nie. Dit is meer sinvol om naby die grondstowwe die onderneming te vestig. Alle grondstowwe kan in die PWV-gebied verkry word en sommige elektroniese komponente is slegs beskikbaar in die Witwatersrand. Dit sal dus wenslik wees om binne 'n omtrek van ongeveer honderd-en-vyftig kilometer van Johannesburg te wees. Die hele PWV- en omliggende streek beskik oor 'n baie goeie infrastruktuur. Indien begin word met uitvoere kan dit oorweeg word om 'n vervaardigingsaanleg nader aan 'n hawe soos Richardsbaai of Durban op te rig aangesien produkte hoofsaaklik verskeep sal word.

Vanuit 'n omgewingsvriendelike oogpunt gesien, hou die vervaardiging van isokinetiese toerusting geen gevaar vir die omgewing in nie en kan enige ligte nywerheidsgebied oorweeg word vir vestiging.

Die streekontwikkelingsaansporingskema van die regering is 'n poging om nywerheidsontwikkeling weg van die metropolitaanse gebiede te stimuleer. Dit maak sekere gebiede meer aantreklik as ander.

- **Bedreigings**
Oprigtingskoste is hoog en sal kapitaal verg.
- **Geleenthede**
Streeknywerheidsontwikkelingsaansporing deur die Departement Streek- en Grond-sake bied aantreklike finansiële aansporings in nie-metropolitaanse gebiede. Potchefstroom kwalifiseer ten volle vir die aansporing en voldoen ook aan al

die ander minimum vereistes wat genoem is. Potchefstroom blyk dus die gewenste ligging te bied vir vestiging.

5.5.7 Omgewingsbedreigings- en -geleentheidsprofiel

Uit die voorafgaande ses omgewingsfaktore kan 'n omgewingsbedreigings en -geleentheidsprofiel saamgestel word.

DIAGRAM 5.8 PROFIEL VAN DIE EKSTERNE OMGEWING

FAKTORE	IMPAK	BELANGRIKHEID	BEDREIGING
Ekonomies	7	10	70
Polities	5	9	45
Sosiaal	3	3	9
Tegnologie	4	5	20
Mededinging	5	3	15
Demografies	5	1	5
TOTAAL			165

Die "invloed" in diagram 5.8 word op 'n skaal van 0 (klein invloed) tot 10 (groot invloed) beoordeel en "belangrikheid" in diagram 5.8 op 'n skaal van 0 (onbelangrik) tot 10 (baie belangrik).

Die swak ekonomie is die grootste bedreiging vir die onderneming, gevolg deur die onstuimige politieke situasie. Die onstabiele politieke situasie het 'n direkte negatiewe invloed op die reeds swak ekonomie. Die sosiale en demografiese faktore bied die grootste geleentheid, terwyl die tegnologie 'n mededingende voordeel bied.

5.6 DRYFKRAGTE

Waarskynlik die grootste enkele element in die eksterne omgewing wat groot verandering in die industrie gaan teweeg bring, is die onstabiele politieke toestand in die RSA. Dit verhoog die onsekerheid en die besigheidsrisiko. Die steeds verswakkende politieke

toestand verswak die ekonomie. Dit bring mee dat internasionale en plaaslike beleggers huiwerig is om in die RSA te belê. Die swak ekonomie werk weer nadelig in op die politieke toestand en so ontstaan 'n bouse kringloop.

5.7 SLEUTELSUKSESAKTORE VIR DIE ONDERNEMING

Die belangrikste faktor vir die voortbestaan van die onderneming is produk-innovasie, innovasie om voortdurend 'n hoë kwaliteit produk, soos die klant dit sien, te verskaf asook koste effektief laag te hou.

5.8 INERNE SITUASIEONTLEDING

5.8.1 Inleiding

Deur middel van die interne situasieontleding is sterk- en swakpunte in die onderneming geïdentifiseer sodat dit verbeter kan word. Die situasieontleding is onderverdeel in verskillende ontledings om die ontleding so volledig as moontlik te maak, en om interpretasie te vergemaklik.

5.8.2 Kwesbaarheidsontleding

Om te bepaal waar die onderneming kwesbaar is ten opsigte van nadelige verandering in die omgewing is die kwesbaarheidsontleding onderneem. Lede is versoek om moontlike bedreigings te identifiseer asook watter gevolge dit vir die onderneming inhou. Daarna moes die moontlike invloed geëvalueer word op 'n tienpuntskaal asook die waarskynlikheid dat dit sal plaasvind. Die kwesbaarheid kan dan bereken word deur die invloed met die waarskynlikheid te vermenigvuldig. Hierdie ontleding help om die aandag te konsentreer daar waar dit die nodigste is.

DIAGRAM 5.9 KWESBAARHEIDSONTLEDING

ITEM	BEDREIGING	GEVOLG	IMPAK	WAARSK.	KWES-BAAR-HEID
1. Behoeftes bevredig	Onvoldoende verkope	Swak	10	0.1	1.0
2. Bronne/bates	Onvoldoende	Beperk produksie	10	0.8	8.0*
3. Vervaardigingstegnologie	Minderwaardige produk	Swak verkoepe	8	0.1	0.8
4. Kosteposisie relatief tot mededingers	Koste is laag t.o.v. mededingers	Prysoolog	4	0.2	0.8
5. Verbruikersbasis	Klein klantebasis	Min verkope	8	0.8	6.4*
6. Maatskappy identiteit	Tans onbekend	Kleiner verkope	2	0.5	1.0
7. Institusionele versperrings tot mededingers	Onbekend	—	—	—	—
8. Sosiale waardes	Geen	Geen	0	0.0	0.0
9. Sanksies en disinvestering	Onderdele nie beskikbaar	Sal eie moet maak	9	0.2	1.8*
10. Klandisiewaarde	Geen	Beïnvloed verkope negatief	3	0.1	0.3
11. By-produkte en dienste	Na-verkoopdiens kan swak wees	Ontevrede klante, swak naam	5	0.1	0.5

□ **Swakpunte**

Swakpunte wat geïdentifiseer kan word uit die kwesbaarheidsontleding is as volg:

- Die organisasie is nog nie gevestig nie en het beperkte bronne en bates. Dit sal die onderneming se mededingende vermoë aan bande lê. Dus sal uitgawes aan produksie en bemarking dienooreenkomstig bestuur moet word.
- Die klein klantebasis beteken 'n klein omset. Baie aandag sal aan bemarking gegee word met inagneming van die beperkte hulpbronne.

- Die politieke onrus kan meebring dat verskaffers disinvesteer en dat elektroniese onderdele van oorsee ingevoer of vervaardig moet word. Die maklikste sal wees om vas te stel wie die oorsese verskaffers is sodat direk van hulle gekoop kan word indien nodig.

5.8.3 Maatskappy vermoëprofiel

Deur 'n maatskappy vermoëprofiel saam te stel, word swakpunte met betrekking tot bestuursvermoë uitgelig met die oog om dit te verbeter. Sterkpunte wat so geïdentifiseer is, word vergelyk met die sleutelsuksesfaktore om te sien of die onderneming oor die regte vermoë beskik om die belangrike faktore te kan bestuur. Gesonde bestuursvermoë sal 'n gesonde besigheid verseker. Lede van die onderneming is gevra om op 'n vyfpunt-skaal die gelyste faktore te beoordeel wat die volgende resultate opgelewer het.

DIAGRAM 5.10 MAATSKAPPY VERMOËPROFIEL

SKAAL: 1 = swak 3 = neutraal 5 = sterk

BESTUURSFAKTORE

- Korporatiewe beeld en sosiale verantwoordelikheid 3
- Gebruik van strategiese beplanning en -ontleding [5] *
- Omgewingsverkenning en vooruitskatting 4
- Spoed van respons op veranderende omstandighede 3
- Buigzaamheid van organisasie struktuur 4
- Bestuurskontrole en kommunikasie 4
- Entrepreneuriese oriëntasie 4
- Vermoë om hoogs kreatiewe mense te trek en te behou 3
- Vermoë om tegnologies by te bly 4
- Vermoë om inflasie te hanteer 3
- Aggressiwiteit in mededinging 3
- Abeidsbetrekkinge 3

MEDEDINGENDE FAKTORE

- Verskaffers se mag en beskikbaarheid oor materiaal 4
- Investering in navorsing en ontwikkeling 3
- Produksterkte, kwaliteit, uniekheid. 4
- Klantlojaliteit en klante tevredenheid 3
- Lae verkoops- en verspreidingskoste 4
- Gebruik van ervaringskurwe in prysbepaling [1] *
- Gebruik van produklewensiklus en vervangingsiklus. 2
- Verbruikerskonsentrasie [1] *

DIAGRAM 5.10 MAATSKAPPY VERMOËPROFIEL (vervolg)

• Markaandeel	[11] *
• Voordeel getrek uit markgroeipotensiaal	3
• Besikbaarheid en benutting van markinligting	4
• Marksegmentering en posisionering	[5] *
• Promosie en advertensie	[11] *
• Prys	4
• Verspreidingsnetwerk	2
• Naverkoopdiens	3

FINANSIËLE FAKTORE

• Toegang tot kapitaal indien nodig	[11] *
• Gemak van uittrede uit die mark	4
• Winsgewendheid, opbrengs op kapitaal	4
• Likiditeit, beskikbaarheid van interne fondse	4
• Graad van hefboom, finansiële stabiliteit	3
• Vermoë om met pryse mee te ding	3
• Kapitaalbelegging, vermoë om in vraag te voorsien	[11] *
• Stabiliteit in koste	2
• Vermoë om voort te gaan met sikliese vraag	3
• Pryselasitisiteit van vraag	4

TEGNIËSE FAKTORE

• Tegniese en produksievaardighede	[5] *
• Bron van personeelbenutting	3
• Vlak van tegnologie in produkgebruik	[5] *
• Sterkte van patente en prosesse	4
• Produksie-effektiwiteit en afleweringsskedules	3
• Waarde tot produk toegevoeg	4
• Arbeidsintensiteit met vervaardiging	2
• Ekonomieë van skaal	2
• Nuutheid van masjinerie en toerusting	4
• Toepassing van rekenaartegnologie	4
• Vlak van koördinasie en integrasie	[11] *
• Inset/Uitset verhouding	4
• Tegniese innovasie	[5] *
• Kapasiteitsbenutting	3

□ Sterkpunte

- Omdat daar strategies beplan word sal die onderneming beter voorbereid wees on geleenthede te benut en bedreigings die hoof te bied.

- Die mark is duidelik gesegmenteer en uit die marknavorsing blyk dit dat die onderneming goed geposisioneer is.
- Die tegniese vermoë en innovasie van die onderneming is hoog. Hoë kwaliteit produkte soos deur die verbruiker gesien kan dus op die mark geplaas word.
- Die vermoë bestaan om die produk voortdurend te verbeter en aan te pas by veranderende marktoestande.
- Die ontwerp van die produkte is van so aard dat die grondstowwe en materiaal benodig, geredelik beskikbaar is.

□ **Swakpunte**

- Dit is 'n nuwe onderneming wat 'n onbekende mark betree, dus is daar geen praktiese bemarkingservaring nie. Die bepaling van die prys sal gedoen word na aanleiding van die marknavorsing. Advertensie en promosie gaan vir die eerste keer aangepak word.
- Potensiële kopers is versprei oor die hele land en meer gekonsentreerd in die metropolitaanse gebiede.
- Aanvanklik sal die markaandeel klein wees en bemarking sal 'n belangrike rol speel om dit te vergroot.
- Aangesien die beskikbaarheid van kapitaal beperk is, sal die kapitaalbelegging dienooreenkomstig aangepas moet word. Daar sal dus slegs in 'n klein vraag voorsien kan word. 'n Skielike styging in die vraag sal moontlik nie ten volle benut kan word nie.
- Die vlak van integrasie is laag. Die elektroniese onderdele wat gebruik word, is gespesialiseerde produkte. Om dit self te vervaardig, sal moeilik wees. Terugwaartse integrasie betreffende die vervaardiging van hidrolise onderdele is makliker.
- Aangesien dit 'n nuwe onderneming is, is die finansiële bronne beperk.

5.8.4 Produklewensiklus

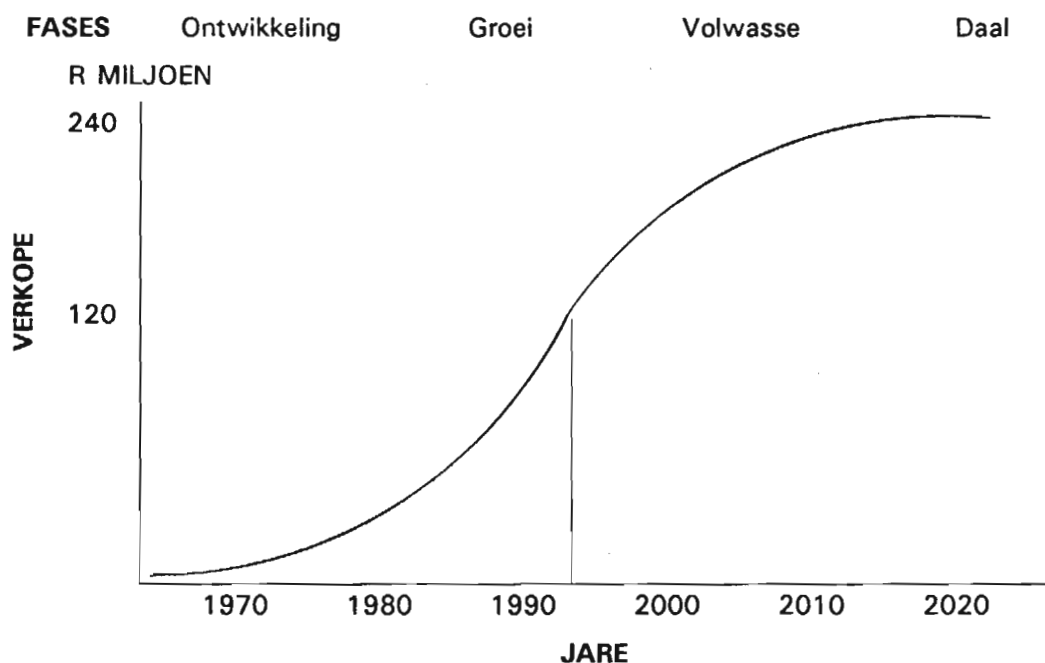
Alle produkte het 'n produklewensiklus. Gedurende die produk se lewe gaan dit deur definitiewe fases. Die waarde hiervan is dat elke fase 'n ander situasie strategie vereis (Macloed, 1988:47).

In 'n telefoon opname toon Ward (1990:33) aan dat Amerikaners in 1990 meer geoefen het as voorheen. Hierteenoor beweer Dibble (1989:74) dat die fiksheidsbewustheid van die sewentigerjare besig is om af te neem. Vervaardigers van apparaat spits hulle toe-

nemend toe op meer gesofistikeerde toerusting. Die persepsie onder biokinetici is 'n bewuswording dat 'n beter kwaliteit van lewe deur 'n gesonde lewenswyse verkry word. In Suid-Afrika asook in die res van die wêreld neem gesondheidsbewustheid toe. Die toename in fiksheidbewustheid sal waarskynlik teweeg bring dat die vraag na fisio-terapeutiese en biokinetiese dienste sal styg. Die vraag na isokinetiese toerusting sal hiermee saam styg. Mededingers sal toenemend tot die mark begin toetree. Daar kan verwag word dat dié tipe apparaat in die RSA nou vervaardig sal word deur ander mededingers.

Isokinetiese evalueringsapparaat word vir die afgelope tien jaar gebruik om spierbeserings te evalueer en te monitor. Uit die voorafgaande blyk dit dat die produk in die groeifase van sy produklewensiklus is. Die verwagte produksiklus word in grafiek 5.1 geïllustreer.

GRAFIEK 5.1 DIE PRODUKLEWENSIKLUS

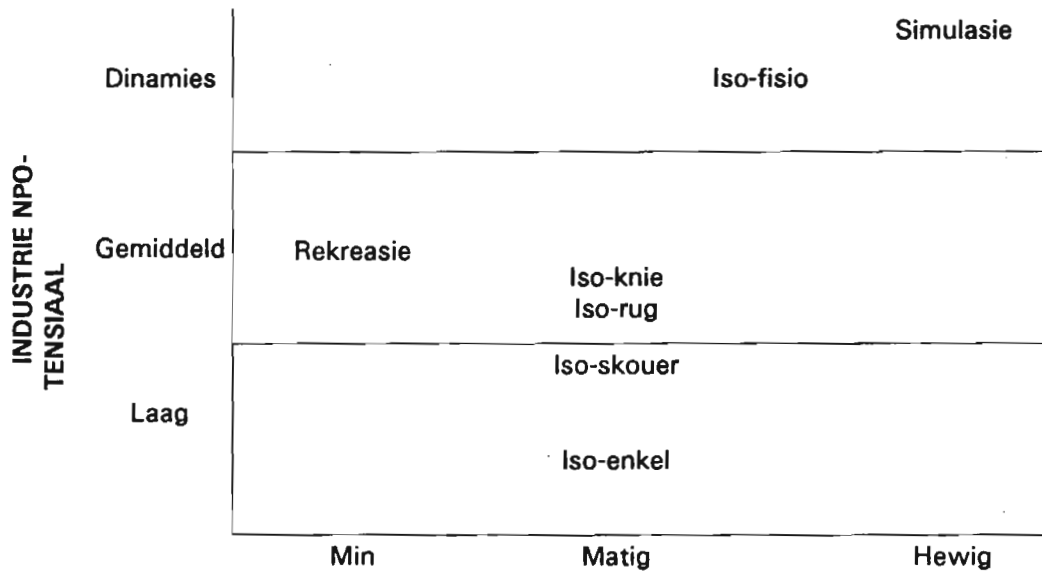


5.8.5 Produkportefeulje-ontleding

Daar word sekere minimum verwagtinge aan al die produkte wat vervaardig en bemark word gestel na gelang van die produkte se sterk en swak punte (Cravens, 1987:377). Deur dit grafies in matriksvorm voor te stel, kan daar met 'n oogopslag gesien word of daar aan die verwagtinge voldoen word en wat die posisie van die produkte onderling tot mekaar is.

Daar is verskeie faktore wat gebruik kan word in die evaluering van produkte soos winsbydrae, toetreehindernisse, die aard van tegnologie, alternatiewe produksie, prosesmoontlikhede en omgewingsoorwegings. Die verwagtinge vir isokinetiese apparaat word die beste uitgebeeld in diagram 5.11.

DIAGRAM 5.11 PRODUKPORTEFEULJE-MATRIKS



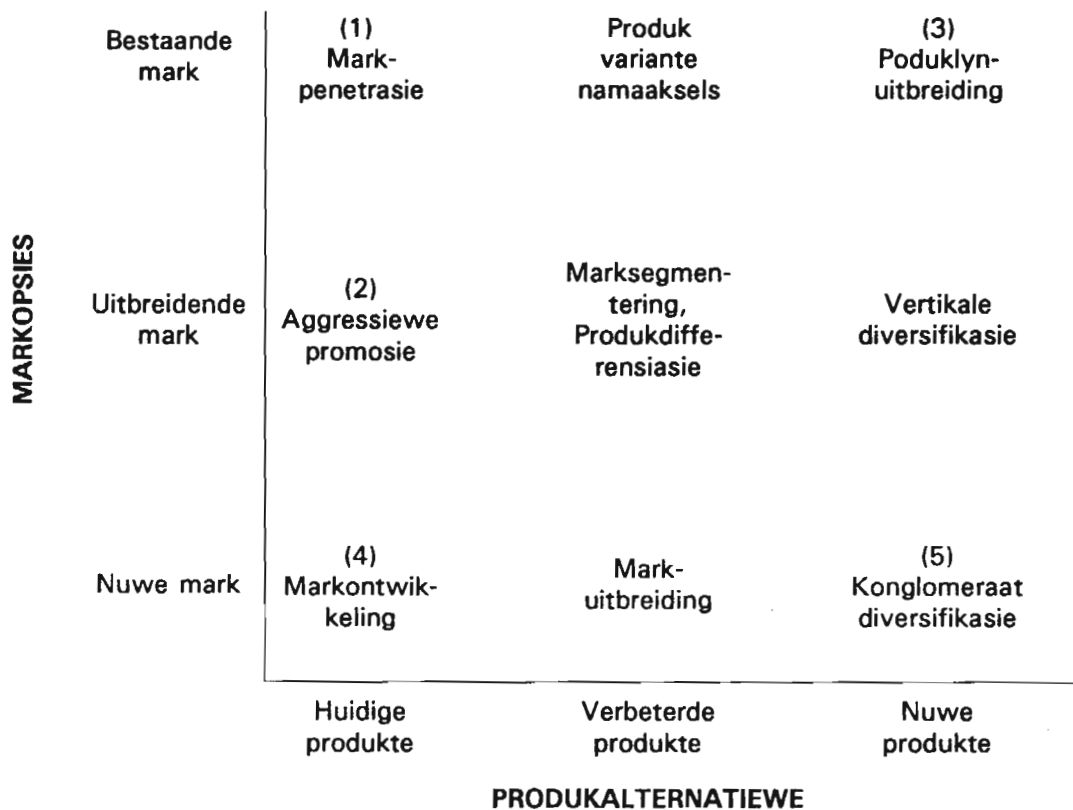
Die tegnologie vir die Simulasie apparaat wat beweging sal kan naboots, is in 'n beginstadium. Die Iso-knie en Iso-fisio produkte sal die meeste aandag geniet in die bemarkingsaksie want die meeste word van hierdie produkte verwag. Die bemarkingsstrategieë sal die beperkte hulpbronne deeglik in ag moet neem. 'n Groei vektorontleding sal help met die formulering van die bemarkingstrategieë.

5.8.6 Groei vektorontleding

Om groter duidelikheid te verkry oor watter bemarkingstrategie gevolg moet word, en die tydsberekening daarvan, is groei vektorontledings gebruik.

Die onderneming se strategie is om met die produkte wat ontwikkel word die bestaande mark (1) (kyk diagram 5.12) te penetreer. Die tweede stap sal aggresiewe promosie (2) (kyk diagram 5.12) van die produkte behels om omset te verhoog.

DIAGRAM 5.12 GROEI VEKTORONTLEDING



Die derde stap sal met die tweede stap 'n aanvang neem. Dit behels die ontwikkeling van verbeterde variasies van reeds bestaande produkte vir die bestaande mark. Hiermee sal gepoog word om die produklyn uit te brei (3) om 'n volledige produkreeks aan die bestaande mark te bied.

Vierdens (4) sal nuwe markte met die huidige produkte betree word. Daarna (5) sal nuwe produkte ontwikkel word vir nuwe markte.

5.8.7 Finansiële verhoudingsontleding en verhoudingsprofiel

'n Vergelyking van finansiële verhoudings met dié van die industrie gemiddeldes is 'n vroeë aanduiding van hoe goed dit in die besigheid gaan en of regstellende aksie geneem moet word. Omdat die nuwe onderneming nie oor historiese data beskik nie sal slegs die geprojekteerde verhoudings weergegee word.

DIAGRAM 5.13 FINANSIËLE VERHOUDINGS

□ WINSGEWENDHEID

$$\text{Bruto winsmarge} = \frac{(\text{Verkope} - \text{koste van verkope})}{(\text{Verkope})} = 0.72$$

$$\text{Netto winsmarge} = \frac{(\text{Wins na belasting})}{(\text{Verkope})} = 0.34$$

$$\text{Opbrengs op bates} = \frac{(\text{Verdiensste voor rente en belasting})}{(\text{Totale bates})} = 1.50$$

□ LIKIDITEIT

$$\text{Bedryfsverhouding} = \frac{(\text{Bedryfsbates})}{(\text{Bedryfslaste})} = 13.21$$

$$\text{Vuurproefverhouding} = \frac{(\text{Bedryfsbates} - \text{Voorraad})}{(\text{Bedryfslaste})} = 11.02$$

$$\text{Voorraad tot netto bedryfskapitaal} = \frac{(\text{Voorraad})}{(\text{Bedryfsbates} - \text{Bedryfslaste})} = 0.18$$

□ HEFBOOM

$$\text{Skuld- tot- bate verhouding} = \frac{(\text{Totale skuld})}{(\text{Totale bates})} = 0.0$$

□ AKTIWITEIT

$$\text{Voorraadomkeer} = \frac{(\text{Verkope})}{(\text{Voorraad})} = 17.20$$

$$\text{Vaste- bate omkeer} = \frac{(\text{Verkope})}{(\text{Vaste bates})} = 20.35$$

$$\text{Gemiddelde invorderingsperiode} = \frac{(\text{Debiteur})}{(\text{Gemid. daaglikseverkope})} = 0$$

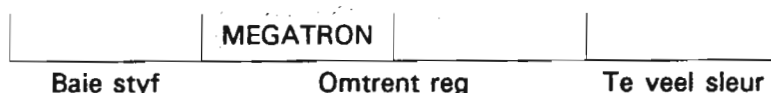
DIAGRAM 5.13 FINANSIËLE VERHOUDINGS (vervolg)

Die finansiële verhoudingsprofiel word saamgestel deur die vier hoofgroepe van finansiële verhoudings te vergelyk met die industriegemiddeldes.

- **WINSGEWENDHEID**



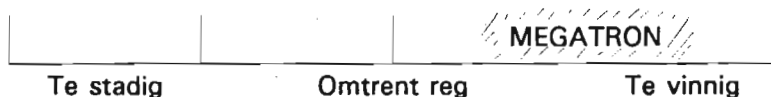
- **LIKIDITEIT**



- **HEFBOOM**



- **AKTIWITEIT**



Hierdie sluit die interne ontleding van die onderneming af. Deur die swak- en sterkpunte van die onderneming te vergelyk met dié van die vernaamste mededingers kan 'n mededingende voordeel geïdentifiseer word.

5.9 MEDEDINGENDE VOORDEEL VAN DIE ONDERNEMING

Die isokinetiese evalueringsapparaat is ontwerp rondom die spesifieke behoeftes van die onderskeie teikenmarkte. Klante kan kies tussen die kompakte alles-in-eenapparaat of die reeks afsonderlike apparate. In die fisioterapeutiese teikenmark sal die onderneming 'n laekoste produkvoordeel asook 'n gedifferensieerde voordeel hê. Die Iso-fisio apparaat is baie goedkoper as enige ander apparaat op die mark, maar beskik oor unieke eienskappe. Dit is baie kompakt en kan spierrotasie toets wat geen ander toerusting kan doen nie.

Biokinetici oor die algemeen verlang spierspesifieke toerusting wat vir evaluasie en oefening gebruik kan word. Die reeks afsonderlike apparaat is so ontwerp dat dit vir albei geskik is. Die afsonderlike apparate kan mettertyd aangekoop word, wat dit finansiël

voordelig vir die koper maak. Die koper hoef nie so 'n groot som geld op een slag uit te lê nie. Dit stel die koper in staat om slegs dié apparaat te koop wat hy wil/kan koop.

5.10 SLEUTELRESULTAATDOELWITTE

Sleutelresultaatdoelwitte is die volgende:

- Die voltooiing van prototipes teen die einde van September 1993.
- Om met volskaalse produksie in Januarie 1994 te begin.
- Oprigting en voltooiing van die monteeraanleg teen einde November 1993 wanneer die bekendstelling van die apparaat aan die teikenmark sal plaasvind.
- Verkope van 11 eenhede van die “Lux” reeks en 14 eenhede van die “Standaard” reeks in die eerste finansiële jaar en 'n toename van 10 persent per jaar daarna vir die volgende 3 jaar.

Om die doelwitte te verwesenlik, is die volgende strategieë ontwikkel.

5.11 STRATEGIEË

5.11.1 Fokusstrategie

Die generiese strategie fokus op die fisioterapeutiese en biokinetiese nismarkte. Die mark vir isokinetiese evalueringsapparaat is klein, dog winsgewend en die klante het baie spesifieke behoeftes wat slegs deur gespesialiseerde diens en produkte bevredig kan word. Die onderneming is goed toegerus om volledig in die behoeftes te kan voorsien. Daar sal begin word met die bemarking van vier isokinetiese produkte, naamlik Iso-enkel, Iso-knie, Iso-rug en Iso-skouer. Dit sal in 80% van die behoefte van die twee nismarkte voorsien vir evaluasie resultate. Die bemarking van die Iso-fisio apparaat sal hierna volg.

Na die aanvanklike penetrasie van die bestaande mark sal die bestaande mark verder ontwikkel word deur verbeterde produkte aan te bied. 'n Apparaat om spierbeweging na te boots, word in die vooruitsig gestel.

5.11.2 Groeistrategie

As die onderneming gevestig is, sal gekonsentreer word op groei. Deur middel van konsentriese diversifikasie sal nuwe markte met nuwe produkte bedien word. Produkte sal ontwikkel word eerstens om 'n volledige reeks evaluasietoerusting beskikbaar te stel vir die huidige mark se evaluasie behoeftes, daarna sal bestaande produkte aangepas word om die groot oefengimnasiums se behoeftes te bevredig, terselfdertyd sal produkte spesifiek vir die breër fisioterapeutiese behoeftes ontwikkel word. Oor die langer termyn sal 'n apparaat ontwikkel word wat beweging kan naboots. Sover bekend bestaan daar nog nie so 'n apparaat in die wêreld nie.

Daar kan begin word met bemerking in die buiteland sodra die onderneming groot genoeg is om groter volumes te vervaardig en te finansier. Produkte wat kontant voortbring, kan gebruik word om die internasionale strategie te finansier. Die wyer reeks produkte sal die onderneming minder kwesbaar maak teen strawwer mededinging.

5.11.3 Moontlike aggresiewe strategieë

Die sterkpunte in die onderneming en verwante geleenthede in die omgewing is geïdentifiseer en 'n aggresiewe strategie is ontwikkel. Die mark wat in 'n groeifase verkeer, verlang eenvoudige, gebruikersvriendelike toerusting wat nie so geweldig duur is nie. 'n Reeks innoverende produkte is ontwikkel wat aan die behoeftes kan voldoen. Aggresiewe bemerking behoort die nuwe ontwikkeling te ondersteun. Min teenstand kan verwag word op dié stadium te oordeel aan die mededingersontleding. Daar sal op 'n laekoste-fokus strategie gekonsentreer word vir die fisioterapeute en 'n gedifferensieerde fokusstrategie vir die biokinetici. Daar word onderskeid getref tussen biokinetici en fisioterapeute omdat die navorsing toon dat 70% van die biokinetici 'n reeks apparate verkies teenoor 76,9% van die fisioterapeute wat 'n kompakte apparaat verkies. Prys speel 'n groter rol by fisioterapeute aangesien 36,2% van die fisioterapeute van mening is dat beskikbare apparaat te duur is teenoor 10% van biokinetici wat meen dat die prys te hoog is. Om hierdie rede is 'n reeks apparate ontwikkel asook 'n relatief goedkoop kompakte apparaat. Omdat die volumes aanvanklik klein is, sal die verspreiding eenvoudig wees en die aanvanklike onontwikkelde verspreidingsnetwerk behoort nie probleme te veroorsaak nie.

5.11.4 Moontlike verdedigingsstrategieë

Die eksterne omgewing in die RSA is onstuimig. Verder is die toegang tot kapitaal en die beskikbaarheid van ander hulpbronne beperk, omdat dit 'n kleinsakeonderneming is wat pas begin het. 'n Strategie om die investeringskoste en risiko laag te hou, behoort gevolg te word. Uitgawes sal beperk moet word om kontantvloei-probleme te voorkom. Aanvanklik sal alle onderdele aangekoop word.

Met die steeds verswakkende politieke en ekonomiese toestand in die RSA sal toegang tot kapitaal nog moeiliker word, en gevolglik ook duurder. Die oprigting van 'n volledig geïntegreerde produksiefasiliteit sal baie kapitaal verg en die geld sal geleen moet word. Dit sal die onderneming kapitaalintensief maak met 'n groot finansiële en bedryfshefboom. Met die verwagte swakker wordende ekonomie kan dit finansiële probleme meebring vir die onderneming. Deur onderdele aan te koop, word die vervaardiging beperk word. Slegs 'n monteeraanleg hoef opgerig te word. Dié strategie word gevolg deur klein sakeondernemings wat spesialiseer in hoë-tegnologie produkte, waar die ondernemings verkies om onderdele te koop en te monteer (Smith & Fleck, 1987:63). Smith & Fleck (1987:64) het bevind dat die ondernemings in hulle navorsing met 'n klein hoeveelheid eie kapitaal begin. Uitbreiding is aanvanklik deur middel van banklenings gefinansier en daarna is ander bronne genader. Hierdie strategie is gevolg klaarblyklik om die grootste mate van outonomie te behou en om inmenging van buite te beperk. Dieselfde strategie sal ook deur Megatron gevolg word.

Aangesien die onderneming nou begin, moet die Departement Streek- en Grondsake se streekontwikkelingsaansporingsprogram benut word. Die vestiging van die onderneming buite die metropolitaanse gebiede hou finansiële voordele in.

Afhangende van die situasie kan alternatiewe strategieë oorweeg word. In die huidige omstandighede is alternatiewe strategieë nie nodig nie, maar word vir volledigheidshalwe hier genoem. Du Preez (1986:190) noem na die volgende alternatiewe strategieë:

- 'n Herstelstrategie om die doeltreffendheid te verbeter.
- Die onttrekking of beëindiging van 'n belegging.
- Likwidering van die onderneming indien alle ander strategieë misluk het.

5.11.5 Moontlike diversifikasiestrategieë

Uit die kombinasie van sterkpunte en bedreigings is moontlike diversifikasiestrategieë ontwikkel. Die huidige mark is relatief klein. Met die sterk innoverende vermoë van die onderneming gaan die klein omset vergroot word deur 'n groter keuse aan die bestaande mark te bied asook deur nuwe produkte te ontwikkel vir nuwe markte. Rekreasietoerusting gaan bemark word en die ontwikkeling van 'n gesofistikeerde isokinetiese simulasiapparaat word in die vooruitsig gestel.

Volgens Smith & Fleck (1987:63) konsentreer klein sakeondernemings wat in hoë-tegnologie produkte spesialiseer, hul navorsing en ontwikkeling op produkte wat in die volwasse stadium is, maar nog 'n toekoms het. Die produk word aangepas by die spesifieke klant se behoefte eerder as om 'n promosieveldtog te loods om standaard produkte te bemark. 'n Ander moontlikheid wat Smith & Fleck (1987:63) noem, is om nuwe produkte te verkry deur 'n nuwe generasie spesialiste te betrek wat iets het om te ontwikkel.

5.11.6 Moontlike omkeerstrategieë

Uit die swakpunte van die onderneming en geleenthede in die omgewing is nog strategieë ontwikkel. Omset gaan verhoog word deur internasionaal te bemark. Dit is 'n onbekende speelveld wat groot investering verg. Daarom sal staatsondersteunde instansies wat uitvoer bevorder se dienste benut word. Daar sal ook van kredietwaarborg gebruik gemaak word van instansies wat inkomste uit uitvoere verseker. Die uitvoerrabatte wat die staat aanbied om uitvoere te stimuleer, sal so ver moontlik benut word.

5.11.7 Kombinasiestrategie

Al die voorafgenoemde strategieë word gekombineer om vir die verskillende eienskappe en situasies voorsiening te maak. Op enige stadium sal die onderskeie produkte in verskillende fases van hul produklewensiklus wees en ook in verskillende situasies. Verskillende nismarkte word ook bedien.

5.12 EVALUERING VAN STRATEGIEË

Die rekenaarpakket "SUCCESS" van Segef & Gray (1990) is gebruik om die gekose strategieë te evalueer. Die pakket vergelyk die interne en eksterne ontleding met industrie

gemiddeldes. Hiervolgens gee die rekenaarpakket 'n aanduiding van die beste strategiese passing. Na aanleiding van die navorsingsresultate is die volgende waardes aan die veranderlikes in die rekenaarpakket toegeken op 'n skaal van 0 tot 100:

DIAGRAM 5.14 EVALUERING VAN DIE GEKOSE STRATEGIE

		WAARDE TOEGEKEN
DIE OMGEWING		
1.	Onsekerheid van die omgewing Beskikbaarheid van inligting oor die omgewing	80
2.	Dinamika van die omgewing. Die tempo van verandering in die omgewing.	48
3.	Vyandigheid van die omgewing. Teenwoordigheid van negatiewe faktore.	34
4.	Kompleksiteit van die omgewing. Die verskeidenheid van faktore wat in ag geneem moet word.	59
STRATEGIESE INHOUD		
5.	Tegnologiese vooruitgang. Mate van nuwe tegnieke teenoor die van mededingers.	70
6.	Produk- of markgrootte. Die verskeidenheid van produkte en markte.	10
7.	Produkinnowasie. Mate van nuwe produkte teenoor die van mededingers.	60
8.	Kwaliteit. Klante se persepsie van produkte en diens.	80
9.	Prysvlak. Waardepersepsie teenoor die van mededingers.	20
10.	Aktiewe bemarking. Belangrikheid van bemarking vir bestuur.	70
11.	Beheerstelsels. Mate van standaardisasie en beheer.	25
12.	Vlak van hulpbronne. Beskikbaarheid van hulpbronne.	15
13.	Investering in produksietoerusting. Bedrae en frekwensie van investering.	10

DIAGRAM 5.14 EVALUERING VAN DIE GEKOSE STRATEGIE (vervolg)

	WAARDE TOEGEKEN
14. Aantal tegnologieë benut vir vervaardiging.	25
15. Mate van geskooltheid van personeel. Vlak van formele opleiding.	75
DIE STRATEGIESE FORMULERINGSPROSES	
16. Vlak van interne ontleding. Vermoë om prestasie te meet en te evalueer.	5
17. Eksterne ontleding en vooruitskatting. Vermoë om geleenthede en bedreigings te identifiseer.	10
18. Mate van risikoneming.	43
19. Pro-aktiewe bestuur. Die mate waartoe die omgewing gevorm word.	60
DIE ORGANISASIESTRUKTUUR	
20. Die grootte van die strategiese span.	58
21. Mate van sentralisasie.	20
22. Mate van formalisering.	5
DIE WINSGEWENDHEID VAN DIE ONDERNEMING	
23. Geskatte winsgewendheid.	80
24. Markaandeel in die vooruitsig gestel.	3
25. Groeitempo van verkope.	90
26. Bedryfseffektiwiteit.	20
EIENSKAPPE VAN DIE ONDERNEMING	
27. Grootte van die onderneming.	5
28. Jare wat die onderneming besigheid doen.	1

Volgens die rekenaarpakket "SUCCESS" van Segev & Gray (1990), pas die "fokus-diversifikasie-strategie" van die 53 strategieë wat getoets is die beste op Megatron.

Die Megatron onderneming fokus op 'n spesifieke verbruikersgroep in die nou strategiese teikenmark en kan die groep beter bedien as mededingers wat op die breë mark konsentreer. Vir 'n "fokusdifferensiasiestrategie" moet die produk deur die nismark as uniek ervaar word (Segev & Gray, 1990. 211). Megatron fokus spesifiek op biokineticici en fisioterapeute. Die produkte is ook ontwikkel volgens die mark se spesifieke behoeftes; dus sal die produkte as uniek ervaar word.

5.13 IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE

5.13.1 Inleiding

Om die strategie suksesvol te kan implementeer, moet die ontwerp en funksionering van die onderneming sodanig wees dat dit die implementering van die strategie ondersteun. Die ontwerp van die onderneming sluit in die organisasiestruktuur, beplannings-, beheer- en inligtingstelsel asook die toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels. Koördineringsmeganismes, die organisasie-eenheid, werksvloei, besluitnemingsprosesse en kommunikasie sorg vir behoorlike funksionering.

5.13.2 Organisasiestruktuur

Die nuwe onderneming het aanvanklik as 'n projek begin met 'n projekstruktuur. Die struktuur sal behou word omdat dit prakties werk, goedkoop en eenvoudig is. Daar word nog met produkte of fasette van die produkte geëksperimenteer. Navorsing en ontwikkeling is dus baie prominent en almal se insette word benodig. Die vervaardiging en bemaking van die vier produkte is relatief eenvoudig. Die generiese strategie wat gevolg word, fokus op nismarkte. Die markte het spesifieke behoeftes wat bevredig moet word. Innovasie en produktdifferensiasie is belangrik en moet deur die struktuur aangehelp word. Die struktuur moet dus eenvoudig en aanpasbaar wees met 'n kort kommunikasieketting. Die projekstruktuur leen hom baie goed hier toe.

Soos wat die onderneming uitbrei en groter word, sal die struktuur aangepas moet word. Daar sal van die huidige projekstruktuur na 'n funksionele struktuur beweeg word met die tradisionele funksies soos bemaking, produksie, navorsing en ontwikkeling asook die ander ondersteunende funksies. Soos wat die onderneming nuwe projekte aanpak, kan dit wees dat daar binne die onderneming 'n matriksstruktuur kan ontwikkel.

Weens die onstuimige en onsekere omgewing sal daar 'n gedentraliseerde bestuursbenadering gevolg word. Een persoon sal 'n paar spesialis funksies verrig solank die onderneming nog klein is en min produkte bemark. Die onderneming sal verder uit 'n plat struktuur bestaan met twee vlakke waarop kommunikasie vinnig geskied.

5.13.3 Beplannings-, beheer- en inligtingstelsels

Toepaslike rekenaartegnologie en kantoor outomatisasie sal so ver moontlik ingespan word om hulpbronne optimaal te benut. Omdat die bemarkingskantoor en aanleg geografies ver uitmekaar geleë is, sal beide met die volgende toegerus word:

- Telefoon, faksimilee-masjien, antwoordmasjien en rekenaarmodum.
- Identiese 3860 rekenaars en programmatuur. Die programmatuur sal bestaan uit:
 - 'n "sigbladsy" pakket vir algemene kantoor administrasie werk,
 - 'n tekenpakket vir produkontwerp en -tekeninge,
 - 'n woordverwerkingspakket vir geskrewe kommunikasie en
 - 'n rekeningkundige pakket vir boekhouding en voorraad rekordhouding.

'n Swakpunt in die onderneming is boekhouding en finansiële bestuur. Om hierdie rede is 'n rekenmeester betrek om die boekhouding op datum te hou en professionele advies te gee oor finansiële sake.

Met die voltooiing van die prototipes sal dit moontlik wees om standarde vir materiaal en onderdele vas te stel. Kwaliteitsbeheer sal dan moontlik wees met aankope.

Voorraadbeheer sal volgens die periodieke stelsel gedoen word. Dit is eenvoudig en verg min administrasie. Die klein hoeveelhede wat na verwagting vervaardig gaan word, maak 'n ingewikkelde stelsel onnodig. Die "LIEU" beginsel met betrekking tot voorraad sal gebruik word ter wille van die belastingvoordeel wat dit inhou.

5.13.4 Toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels

Hulpbronne word toegedeel volgens die begroting. Die begrotings word in diagram 5.19 weergegee.

5.13.5 Koördineringsmeganismes

Bestellings ontvang sal daaglik elektronies gepos word deur die bemarkingsbestuurder aan die produksiebestuurder. Bestellings uitstaande en die wat voltooi is, sal weekliks gekontroleer en bespreek word. Die verwagte voltooiing van die klaarproduk en aflewering by die klant sal gerekonsilieer word.

Die produksiebestuurder se kantoor sal in die aanleg wees vir direkte toesig oor die ambagsmanne en aanlegpersoneel. Die bemarkingsbestuurder se kantoor sal by die toets-sentrum en vertoonlokaal wees. Dit sal so ingerig word dat dit vir klante toeganklik en gerieflik is.

5.13.6 Organisasie-eenheid

Die organisasie sal uit twee vlakke bestaan: die bestuurspan wat ook die toesighouers-funksie sal vervul en die werknemerskorps. Administratiewe personeel, ambagsmanne en helpers sal direk aan die afdelingshoof rapporteer. Die afdelingshoof en ambagsmanne sal ook die tegniese kern vorm.

5.13.7 Werksvloei

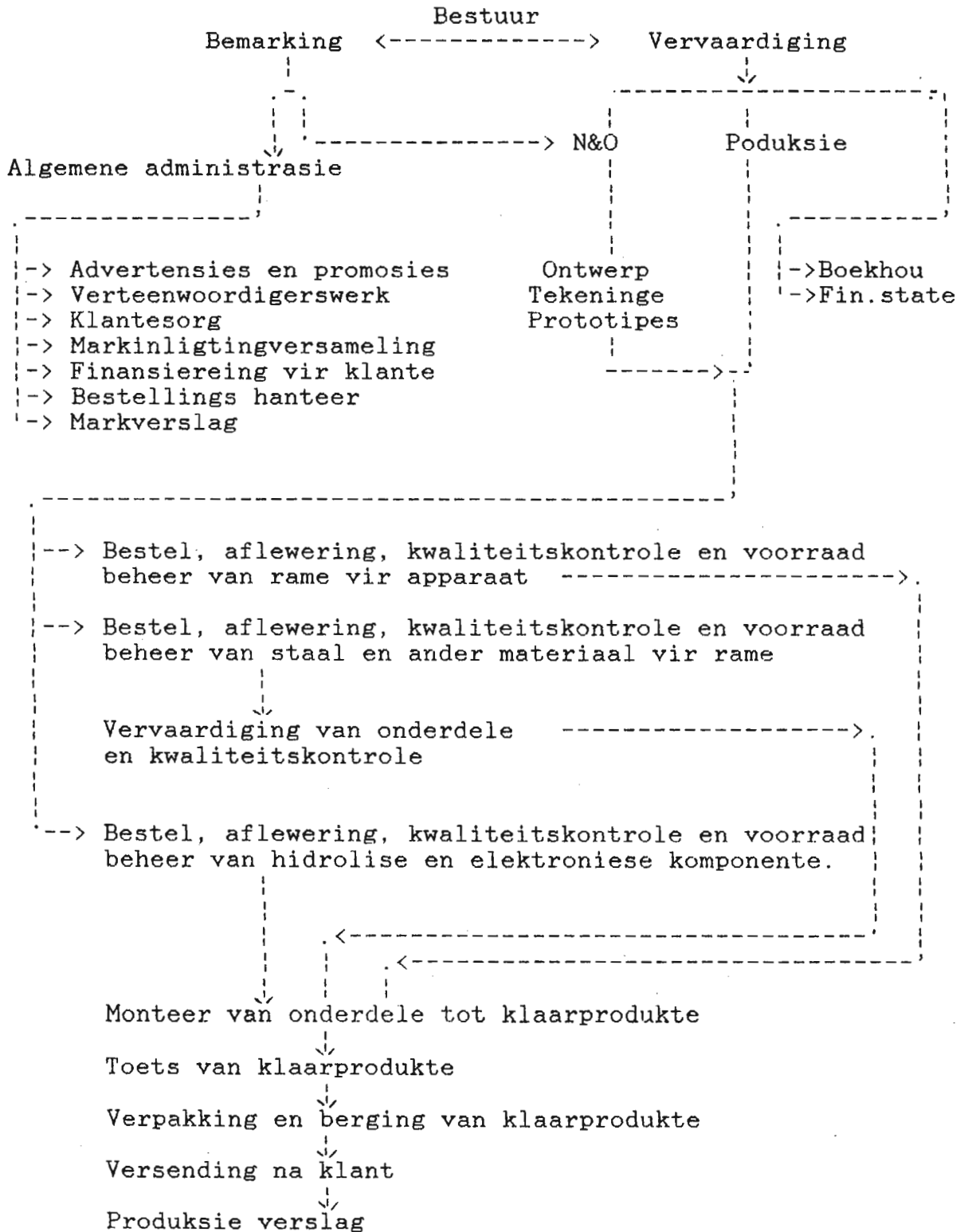
Weens die lae produksievolume sal elke produksie-eenheid van begin tot einde volledig deur een persoon gemonteer word.

Soos wat volumes toeneem, sal gekyk word na 'n opeenvolgende proses. Die plasing van die fisiese fasiliteite sal so gerangskik word dat die werksvloei die logiese ver-vaardigingsproses volg (vergelyk diagram 5.15).

5.13.8 Besluitnemingsprosesse

Aanvanklik sal besluitneming gesentraliseer wees totdat die onderneming meer gevestig is. Alle strategiese besluite sal deur die bestuurspan gedoen word. Ander besluite rakende die produksieproses sal die verantwoordelikheid van die produksiebestuurder wees in samewerking met sy span. Nie-strategiese aspekte rakende promosies, advertensie, verspreiding en klantediens sal deur die bemarkingsbestuurder en die personeel onder hom hanteer word.

DIAGRAM 5.15 WERKSVLOEI IN DIE ONDERNEMING



5.13.9 Kommunikasieprosesse

Bestellings ontvang word op 'n bestelvorm aangeteken en na die produksiebestuurder gefaksimileer waarna dit geliasseer word. Uitstaande bestellings volgens die bemarkingsafdeling en produksieafdeling se rekords word weekliks gerekonsilieer.

Klagtes van klante word in 'n klagteboek aangeteken en aan die bemarkingsbestuurder oorgedra sodat hy regstellende aksie kan neem.

Weekliks sal daar 'n bestuursvergadering wees om die week se produksie- en bemarkingsverslae te bespreek. Kommunikasie met die werknemers sal deur die betrokke afdeling se bestuurder georganiseer word.

5.14 STRATEGIESE BESLUIE

5.14.1 Inleiding

Besluite wat voortspruit uit die keuse van 'n strategie word hier bespreek.

5.14.2 Prysbeplanning

Die beste prys word bereik waar die marginale inkomste gelyk sal wees aan die marginale koste (McCarthy et al., 1987:501).

In die marknavorsing is respondente gevra wat hulle bereid sou wees om te betaal vir isokinetiese apparaat. Die ontleding van die reaksie toon dat daar 'n liniêre verband bestaan tussen prys en vraag. Regressieontleding het die volgende resultaat gegee:

Konstante :	370,90
Standaardfout vir Y-waarde skatting:	19,58
Bepaaldheidskoëffisient :	0,97
X-koëffisient :	-3,88389
Standaardfout vir X-waarde :	0,16405

Hieruit kan afgelei word dat die vraag-elasticiteit hoog is.

DIAGRAM 5.16 VERWAGTE INKOMSTE, KOSTE EN WINSTE

INKOMSTE, KOSTE EN WINS. (R'000)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Eenhede per jaar	Prys	Totale inkomste	Totale koste	Gemiddeld koste	Wins	Marginale Inkomste	Marginale Koste	Marginale Wins
		(2)x(1)	Vas+V'lik (4)/(1)	(3)-(4)	(3)-(4)	(3)-(3)'	(4)-(4)'	(6)-(6)'
0	100	0	277		0	0	0	0
2	95	190	329	165	-142	187	52	134
3	90	270	362	121	-75	100	33	68
4	85	340	383	96	-43	53	22	31
5	80	400	414	83	-2	73	31	42
7	75	525	467	67	68	122	52	69
9	70	630	519	58	117	102	52	50
11	65	715	570	52	145	79	51	28
12	60	720	596	50	124	5	27	-22
3 #	55	165	316	105	-151	-555	-280	-275
6 #	50	300	356	59	-56	135	39	96
9 #	45	405	395	44	10	105	39	66
11 #	40	440	421	38	19	35	26	9
14 #	35	490	460	33	30	50	39	11
16 #	30	480	487	30	-6	-10	26	-36
18 #	25	450	513	28	-63	-30	26	-56
19 #	20	380	526	28	-146	-70	13	-83
20 #	15	300	538	27	-239	-81	12	-93
25 #	10	250	606	24	-355	-48	68	-116

VERKOOPPRYS

Produkt	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des				
	R	R	R	R	R	R	R	R
Lux reeks	65000	65000	65000	65000	71500	78650	86515	95167
Std. reeks	35000	35000	35000	35000	38500	42350	46585	51244
% Prysverhoging		0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0

Ander faktore wat in aanmerking geneem is by die vasstelling van die prys word in diagram 5.17 weergegee. Die diagram is saamgestel uit faktore gelys deur Macloed (1988:54).

DIAGRAM 5.17 FAKTORE BETROKKE BY DIE VASTELLING VAN DIE PRODUK SE PRYS

BEPALENDE FAKTORE	VERWAGTING	RELATIEWE BELANGRIKHEID	INVLOED OP VERANDERING	RESULTAAT
i Vraag-elasticiteit	Hoog	.30	-4	-1.20
ii Toetree hindernisse	Laag	.15	-2	-0.30
iii Produktelewensiklus	Groefase	.15	+2	0.30
iv Prysbeheer/regulasies	Geen	.00	0	0.00
v Mededinging	Laag	.15	-4	-0.60
vi Prys/kwaliteitkorrelasie	Hoog	.15	+4	0.60
vii Verkoopskoste	Hoog	.05	+2	0.10
viii Produk se lewensverwagting	Hoog	.05	+1	0.05
Fraksie uit 'n maksimum van +5				-0.21

Die "Relatiewe belangrikheid" in diagram 5.16 dui aan hoe belangrik die een bepaalde faktor is ten opsigte van die ander. Die belangrikheid word uitgedruk as 'n fraksie van een.

Die "Invloed op verandering" in diagram 5.16 gee 'n aanduiding van hoe groot die invloed geskat word, wat die "bepalende faktor" het op die verandering van prys. Die mate van invloed word uitgedruk op 'n skaal wat wissel van -5 wat 'n baie sterk afwaartse druk op die prys beteken tot +5 wat 'n baie sterk opwaartse druk beteken.

Die -0.21 uit 'n maksimum van +5.00 gee 'n aanduiding dat die prys nie op 'n hoë vlak gestel sal kan word nie. Dit sal dus effens laer as die industriegemiddeld vasgestel word. Die prys van vergelykende produkte van mededingers is in die orde van R80 000.

Met inagneming van die voorafgaande is die pryse van die onderskeie reekse as volg vasgestel:

- “Lux” reeks : R65 000
- “Standaard reeks: R35 000

5.14.3 Die aankoop of vervaardiging van 'n onderdeel

Aanvanklik sal alle onderdele aangekoop word totdat die onderneming meer gevestig is. Die voordele van aankoop van die onderdele oorskadu die nadele. Die elektroniese komponente wat gebruik word, vereis hoogs gesofistikeerde tegnologie. Die hidroliese komponent, staalraam en stoffering wat redelik maklik self vervaardig kan word, sal ook gekoop word as klaarprodukte. Die grootste voordeel hiervan is die lae aanvanklike kapitaal wat benodig word en die eenvoudigheid van vestiging.

Dit word in die vooruitsig gestel dat die elektroniese komponente vir 'n lang tyd aangekoop gaan word omdat hoë-tegnologie vereis word waarvoor Megatron nog nie beskik nie en dit kan relatief goedkoop aangekoop word. Die hidrolise onderdeel verg nie gesofistikeerde tegnologie nie en kan later self vervaardig word as die volumes dit regverdig. Dit sal die voordeel inhou dat die silinders vervaardig kan word na eie voorkeur. Die onderdeel vir die hidrolise en elektroniese eenhede is standaard en kan van verskillende verskaffers gekoop word, wat die probleem rondom die afhanklikheid van verskaffers minimaliseer. Die onderneming se produksieafdeling sal aanvanklik slegs die montering van die apparaat behartig.

5.14.4 Die sluit van die fabriek of die voortgaan met produksie

Daar word nie verwag dat die verkope van die produkte siklies of seisoenaal sal wees nie. Daar kan wel verwag word dat mededinging straf gaan wees en gaan toeneem. Koste sal na alle waarskynlikheid styg as gevolg van stygende insetkoste. Daar kan by 'n punt gekom word waar die verkoopprijs nie sondermeer net aangepas kan word nie. Die fabriek sal moontlik geherorganiseer moet word om 'n beter of goedkoper produk op die mark te bring. In die toekoms word voorsien dat die produkreeks uitgebrei gaan word om 'n vollediger reeks te verskaf en verder te differensieer asook om nuwe produkte vir nuwe markte te ontwikkel.

5.14.5 Fisiese plasing van die onderneming

Die onderneming moet iewers gevestig word en die vraag is of 'n ander land buiten die Republiek van Suid-Afrika nie oorweeg moet word nie. Omdat die onderneming pas begin is, is slegs lande in Suidelike Afrika oorweeg. Diagram 5.17 gee 'n aanduiding van die persepsies met betrekking tot risiko aangaande die lande.

DIAGRAM 5.18 RISIKO-ONTLEDING VAN 'N LAND

SKAAL: 1 = Laag tot 100 = Hoog

FAKTORE	RSA	SWAZILAND	LESOTHO	TBVC	BOTSWANA
i Politieke stabiliteit	20	40	40	10	50
ii Monitêre oorwegings	90	70	70	80	70
iii Infrastruktuur	95	50	50	70	60
iv Bestuursoorwegings	95	50	50	60	50
v Ekonomie en belasting	50	60	60	60	70
Totaal	350	275	275	285	300
Rek. Gemiddeld	70	55	55	57	60
Risiko = [1 - (Gemid./100)]	.30	.45	.45	.43	.40

Die RSA is tans 'n politieke kookpot waarin omstandighede waarskynlik in die volgende jaar nog verder sal versleg. Die ander lande in en om die RSA is ligsgebonde aan die RSA en hulle steun ekonomies swaar op die RSA. Uit die ontleding van die persepsies blyk die RSA die mees aantreklike van die vyf lande te wees.

Met die fisiese plasing van die onderneming is die volgende in aanmerking geneem:

- Die potensiële klante in die RSA is oor die hele land verspei.
- Die digtheidsverspreiding van die klante is direk eweredig aan die verpreiding van die blanke bevolking in die RSA. Daarom dat die grootste konsentrasie van klante in die PWV-gebied is.
- Al die grondstowwe word van die Witwatersrand verkry.

- Die grootste moontlikheid van politieke konflik blyk aan die Witwatersrand, in die Vaaldriehoek gebied en Natal te wees.
- Die voordeel van die Departement van Streek- en Grondsake se streeknywerheidsontwikkelingsprogram.
- Die aanvanklike kapitale uitleg vir die onderneming sal relatief klein wees.

As al die faktore in ag geneem word, blyk dit dat die beste plasing van die fabriek te Potchefstroom sal wees. Dit is naby die PWV-gebied en die Departement van Streek-en Grondsake se aansporingsprogram kan ten volle benut word.

5.14.6 Produksiebeplanning

Geskikte produksiefasiliteite behels 'n gebou met oop vloerspasie voorsien van goeie beligting, 220V en 380V kragpunte en die minimum sekuriteit spesifikasies, soos neergelê deur die versekeringsmaatskappy. Sodanige fasiliteite in die industriële gebied sal gehuur word waarskynlik vir twee jaar met 'n opsie vir nog twee jaar. Die minimum vloerspasie sal die geskatte produksie en voorraad vir drie jaar moet kan akkommodeer, naamlik 550 m², kantoorruimte van 50m² ingesluit. Na twee jaar sal daar besin kan word oor die vraag of enige onderdele self vervaardig gaan word en indien wel watter. Dit sal bepaal watter vervaardigingstoerusting benodig word asook wat dan 'n geskikte perseel sal wees. Diagram 5.19 gee die verwagte addisionele benodighede aan sou daar terugwaarts geïntegreer word:

DIAGRAM 5.19 ADDISIONELE BENODIGHEDE VIR TERUGWAARTSE INTEGRASIE

KOMPONENT WAT VERVAARDIG MOET WORD	VLOERSPASIE BENODIG	TOERUSTING BENODIG
i Staalrame	250m ² vir elke 10 per maand	Groot sweismasjien Pypbuigmasjien
ii Kontrolekassie	50m ² vir elke 10 per maand	Hidroliese guilotine Plaatbuigmasjien
iii Stoffering	200m ² vir elke 10 per maand	Rolsaag Kompressor Lugdrukgereedskap
iv Hidroliese silinders	200m ² vir elke 10 per maand	Spesiale draaibank Rakke vir materiaal

Die kantoor van die bemarkingsbestuurder sal in Johannesburg gesetel wees. Ten opsigte van die klante sal die onderneming dieselfde adres en telefoonnommer besit al sou die aanleg verskuif na 'n ander perseel as gevolg van uitbreiding. Johannesburg is gekies omdat dit sentraal is en die bemarkingsbestuurder se biokinetika praktyk in Johannesburg is.

5.14.7 Kontinuiteitsbeplanning

□ Ongeskiktheid of afsterwe van 'n lid

Al die lede is jonk en beleef goeie gesondheid. Die moontlikheid van ongeskiktheid weens siekte is laag. Die moontlikheid van 'n ernstige motorongeluk of onlus verwante voorval is gemiddeld. Die waarskynlikheid dat dit sal gebeur is laag. Die invloed op die onderneming, sou 'n lid verloor word, is baie groot aangesien die onderneming nog klein is.

Om die invloed te minimaliseer, word eerstens lewensversekering uitgeneem op elke lid van die beslote korporasie. Die akte van oprigting bevat ook 'n klousule dat; ingeval van die afsterwe van een van die lede van die beslote korporasie die lewenspolis uitbetaal en die lid se aandeel in die onderneming uitgekoop word. Tweedens, om te verseker dat almal weet wat elke ander lid doen en moet doen geld die volgende:

- Die totale besigheidsplan word saamgestel uit insette van al die lede van die beslote korporasie. Almal het ook vanselfsprekend insae in al die dokumentasie. Dus sal almal weet wat elke ander lid doen en moet doen.
- Om verder te verseker dat ander lede presies weet wat elke ander lid doen, sal 'n lid wat met verlof gaan se totale verantwoordelikheid oorgedra word aan 'n ander lid. Die verantwoordelikheid sal op 'n roterende basis toegeken word.

□ Vernietiging, verlies of beskadiging van vaste bates

Die toenemende voorvalle van misdaad verhoog die moontlikheid van skade aan vaste bates. Die invloed op die onderneming is matig. Versekering sal uitgeneem word teen diefstal en onrus verwante skade.

5.15 KOSTEBEPLANNING EN -BEHEER

5.15.1 Koste-volume-wins ontleding

Daar is geen historiese data wat benut kan word vir hierdie ontleding nie. Die verkope van die twee verskillende reekse wat vervaardig en bemark gaan word, kan slegs geskat word. Die ontleding is gedoen met drie scenario's in gedagte:

- Scenario 1 : Slegs "Lux" produkreekse word verkoop.
- Scenario 2 : Slegs "Standaard" produkreekse word verkoop.
- Scenario 3 : Verkope verloop volgens plan naamlik 11 "Lux" reekse en 14 "Standaard" vir die eerste jaar.

Deur die data van diagram 5.16 te gebruik, is die volgende ontleding gedoen:

SCENARIO	1	2	3
$Gelykbreekhoeveelheid = \frac{\text{Totale vaste koste}}{\text{Grenskoste per eenheid}}$	7	13	9
$Gelykbreekwoorde = Gelyk.hoev. \times \text{verkoopprys}$	455 000	455 000	433 800
$Veiligheidsgrens = \text{Verkope} - \text{gelykbreekwoorde}$	260 000	35 000	155 200
$Veiligheidsgrensverhouding = \frac{\text{Veiligheidsgrens}}{\text{Verkope}}$	36	7	26
$Bedryfshofboom = \frac{\text{Grenskoste}}{\text{Netto inkomste}}$	0.27	0.36	0.05

5.15.2 Begrotings

Die begroting is opgestel om die finansiële doelwit van die onderneming te kan bereik. Die meesterbegroting wat uit al die hulpbegrotings bestaan, word in diagram 5.20 weergegee.

5.16 GEVOLGTREKKING

Navorsing toon dat daar 'n definitiewe behoefte aan en mark vir die isokinetiese evaluering-apparaat bestaan. Ten spyte van die hoë risiko van so 'n nuwe onderneming blyk die wins- en groeimoglikhede oor die lang termyn baie goed te wees. Daar behoort voortgegaan te word met die nuwe onderneming.

Die strategiese plan lê die grondslag vir meer detail beplanning op die gebied van produksie, bemaking en mannekrag wat gedoen moet word. Die detail beplanning moet die strategiese beplanning as uitgangspunt neem en as riglyn gebruik om die besigheidsplan te voltooi.

DIAGRAM 5.20 MEESTERBEGROTING

VERKOOPSBEGROTING

	Jaar 1				Jaar 2		Jaar 3		Jaar 4		Jaar 5					
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des												
!Produkt	Een= hede	R'000	Een= hede	R'000	Een= hede	R'000	Een= hede	R'000	Een= hede	R'000	Een= hede	R'000				
!Lux reeks	2	130	2	130	3	195	4	260	16	1144	18	1416	24	2076	28	2665
!Std. reeks	2	70	3	105	4	140	5	175	20	770	23	953	30	1398	35	1794
	-----		-----		-----		-----		-----		-----		-----		-----	
!% Verandering		200		235		335		435		1914		2369		3474		4458
				17.5		42.6		29.9		58.8		23.8		46.7		28.3

PRODUKSIEBEGROTING (Eenhede)

	Jaar 1				Jaar 2		Jaar 3		Jaar 4		Jaar 5	
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des								
!Lux reeks												
!Verkoopsbehoefte		2	2	3	4	16	18	24	28			
!Verlangde eindvoorraad		1	1	1	1	1	1	1	1			
!Totale behoefte		3	3	4	5	17	19	25	29			
!Min:Aanvangsvoorraad		0	1	1	1	1	1	1	1			
!Verlangde produksie		3	2	3	4	16	18	24	28			
!Std. reeks												
!Verkoopsbehoefte		2	3	4	5	20	23	30	35			
!Verlangde eindvoorraad		1	1	1	1	1	1	1	1			
!Totale behoefte		3	4	5	6	21	24	31	36			
!Min:Aanvangsvoorraad		0	1	1	1	1	1	1	1			
!Verlangde produksie		3	3	4	5	20	23	30	35			
!Totaal		6	5	7	9	36	41	54	63			

MATERIAALAANKOOPBEGROTING

	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des				
Stoffering								
Produksiebehoefte	6	5	7	9	36	41	54	63
Plus: Verlangde E-voorraad	1	1	1	1	1	1	1	1
Min: Aanvangsvoorraad	0	1	1	1	1	1	1	1
Aankoophoeveelheid	7	5	7	9	36	40.5	54	63
Eenhedskoste (+10 % pj)	300	300	300	300	330	363	399	439
Rand waarde R'000	2	2	2	3	12	15	22	28
Onderdele vir elektroniese eenheid								
Produksiebehoefte:	6	5	7	9	36	40.5	54	63
Plus: Verlangde E-voorraad	1	1	1	1	1	1	1	1
Min: Aanvangsvoorraad	0	1	1	1	1	1	1	1
Aankoophoeveelheid	7	5	7	9	36	40.5	54	63
Eenhedskoste (+10 % pj)	4506	4506	4506	4506	4957	5452	5997	6597
Rand waarde R'000	32	23	32	41	178	221	324	416
Onderdele vir hidroliese eenheid								
Produksiebehoefte:	6	5	7	9	36	40.5	54	63
Plus: Verlangde E-voorraad	1	1	1	1	1	1	1	1
Min: Aanvangsvoorraad	0	1	1	1	1	1	1	1
Aankoophoeveelheid	7	5	7	9	36	40.5	54	63
Eenhedskoste (+10 % pj)	1550	1550	1550	1550	1705	1876	2063	2269
Rand waarde R'000	11	8	11	14	61	76	111	143
Staalstruktuur								
Produksiebehoefte:	6	5	7	9	36	40.5	54	63
Plus: Verlangde E-voorraad	1	1	1	1	1	1	1	1
Min: Aanvangsvoorraad	0	1	1	1	1	1	1	1
Aankoophoeveelheid	7	5	7	9	36	40.5	54	63
Eenhedskoste (+10 % pj)	1500	1500	1500	1500	1650	1815	1997	2196
Rand waarde R'000	11	8	11	14	59	74	108	138
Totale materiaal aankope								
R'000	55	39	55	71	311	385	565	725

DIREKTE ARBEIDSBEGROTING

	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des				
Produksiebehoefte:								
Lux reeks	2	2	3	4	16	18	24	28
Std. reeks	2	3	4	5	20	22.5	30	35
Toets van 'n apparaat in ure	3.00	2.70	2.43	2.19	2.1	2.0	1.9	1.8
Monteertyd ure/reeks	24.00	21.60	19.44	17.50	16.6	15.8	15.0	14.3
Direkte arbeidsure benodig	108	122	153	177	366	391	495	549
Arbeiders benodig	1	1	1	1	2	2	2	3
Abeidskoste (+10%/j) R/uur:	20.37	20.37	20.37	20.37	22.41	24.65	27.11	29.82
Direkte arbeidskoste R'000:	2	2	3	4	8	10	13	16

VERVAARDIGINGSSKOSTEBEGROTING

	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des				
	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000
Veranderlik	1.7	0.4	0.5	0.7	3.3	4.0	5.6	7.2
Vas - algemeen	24.9	24.9	24.9	24.9	99.8	99.8	99.8	99.8
Vas - salarisse	15.0	15.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vas- waardevermindering	2.2	2.2	2.2	2.2	8.6	8.6	8.6	8.6
	44	42	43	43	112	112	114	116

11. Veranderlike koste:

- Lux & std. reeks 1 % van materiaal koste
- Petrol, onderhoud & huur R 200 per eenheid vervaardig.

12. Berekening van vaste koste sluit in:

- Huur van fabriek R 18000 vir eerste jaar.
- Skryfbehoeftes R 1800 "
- Pos en telefoon R 1200 "
- Voertuig koste R 2400 "
- Verpakkingsmateriaal R 640 "
- Beskerwende klere R 400 "
- Diverse R 500 "
- Salarisse R 60000
- Styging in vastekoste 10 % per jaar van tweede jaar
- Waardevermindering:
 - Fabriekstoerusting R 50000 teen 10 % per jaar
 - Voertuie R 18000 teen 20 % per jaar

VERKOOPS- EN ADMINISTRATIEWE UITGANE-BEGROTING

	Jaar 1				Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des				
	R'000	R'000	R'000	R'000				
Veranderlike	4.6	8.2	11.7	15.2	67.0	82.9	121.6	156.0
Vas	25.9	25.9	25.9	25.9	114.1	125.5	138.1	151.9
Waardevermindering	1.2	1.2	1.2	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0
Rente op lening	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	31.7	35.4	38.9	42.4	182.1	209.4	260.7	309.0

1. Veranderlike koste:

- Bokoste	1 % van verkope
- Bankfinansieringskoste	0.5 % van verkope, res deur klant gedra.
- Advertensie & reklame	2 % van verkope

2. Berekening van vaste koste sluit in:

- Voertuig	R 24000 met	20 % waardevermindering per jaar
- Salarisse & bonusse	R 60000 per jaar	10 % verhoging per jaar
- Sekretariele vergoed.	R 6000 ,,	
- Reis en verblyfkoste	R 6000 ,,	10 % verhoging per jaar
- Huur van vertoonlokaal	R 3600 ,,	
- Water en ligte	R 2400 ,,	
- Fos en telefoon	R 1200 ,,	
- Promosie & advertensie	R 6000 ,,	
- Verversing en onthaal	R 3600 ,,	
- Versekering	R 3600 ,,	
- Med. Pens. & Werkloos.	R 6000 ,,	
- Plaaslike belasting	R 360 ,,	
- Invorder. & regs-koste	R 1200 ,,	
- Bankkoste	R 600 ,,	
- Ouditeursfooie	R 2000 ,,	
- Diverse	R 1200 ,,	

Jaar 1

Veranderlike koste:

	Lux reeks	Std.reeks
- materiaal	7856	3350
- arbeid	550	550
- bokoste	437	437
- verkoop- en admin.	1589	1589
koste per eenheid	10432	5926
koste per reeks	26619	13101

Vaste koste per reeks verkoop:

- bokoste	7653	6013
- verkoop- en admin.	4935	3877
	12587	9890

Koste per reeks	39207	22991
-----------------	-------	-------

KONTANT-UITBETALINGS

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000
Materiaal-aankope	220	311	385	565	725
Bokoste	172	112	112	114	116
Arbeid	11	8	10	13	16
Verkoop- en administratiewe uitgawes	148	182	209	261	309
Belasting	311	562	714	1088	1420
	863	1175	1430	2041	2585

KONTANTVLDEI-PROJEKSIE

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000
Aanvansaldo	10	352	2096	5718	11869
Plus: Ontvangste	1205	2919	5053	8191	12215
	1215	3271	7148	13910	24084
Min: Uitbetalings	863	1175	1430	2041	2585
Saldo	352	2096	5718	11869	21499

Geen Debiteure - Finansiering vir klante sal deur die bank gereel word.

GEPROJekteERDE INKOMSTE STAAT

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000
Verkope	1205	1914	2369	3474	4458
Min: Koste v. verkope	333	424	499	684	847
Materiaalkoste	212	310	384	564	724
Aanvangsvoorraad	0	8	9	10	10
Plus: Aankope	220	311	385	565	725
Min: Eindvoorraad	8	9	10	10	12
Direkte arbeid	11	8	10	13	16
Vervaardigingsbokoste	172	112	112	114	116
Min:-Toename in koste van klaarprodukte voorraad	62	6	7	8	8
-Eindvoorraad (+10%/j)	62	68	75	83	91
-Min:Aanvangsvoorraad	0	62	68	75	83
Bruto wins	872	1490	1869	2790	3611
Min:					
-Verkoop- en admin. uitgawes	148	182	209	261	309
-BTW teen 14% oorbetaal	134	221	275	404	520
-Slegte Skuld	0	0	0	0	0
Netto wins/verlies	589	1086	1385	2125	2782
Belasting % 43	253	467	596	914	1196
Nabelaste wins	336	619	790	1211	1586

PRD-FORMA BALANSTAAT

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
	R'000	R'000	R'000	R'000	R'000
Aandeehouersbelang					
- Aandelekapitaal	90	90	90	90	90
- Onaangewende inkomste	-81	665	826	1173	1592
- Netto wins/verlies	336	619	790	1211	1586
Langtermyn lening					
- Af op kapitaal %/j	10	0	0	0	0
- Rente koers %/j	17	0	0	0	0
Vaste bates					
- Grond en geboue	0	0	0	0	0
- Voertuie	19	14	10	5	0
- Kosprys	24	24	24	24	24
- Min: Waardevermindering	5	5	5	5	5
- Masjienerie en toerusting	40	30	44	124	84
- Kosprys	50	50	80	200	200
- Min: Waardevermindering	10	20	36	76	116
Netto bedryfsbates	448	2291	6033	12351	22200
- Bedryfsbates					
- Kontant	410	2249	5989	12314	22167
- Debiteure	0	0	0	0	0
- Grondstowwe in voorraad	8	9	10	10	12
- Klaarprodukte in voorraad	62	68	75	83	91
Min: Bedryfslaste	32	35	41	56	70
- Krediteure	32	35	41	56	70
Nota: Grond en geboue word gehuur.					
Geen debiteure want finansiële instansie finansier klante se aankope.					

BRONNELYS

ACKELSBERG, R. & ARLOW, P. 1985. Small businesses do plan and it pays off. *Long range planning*. 18:61-67, October.

ADAM, E.E. & EBERT, R.J. 1989. Production and operations management: concepts, models and behavior. 2nd ed. Londen : Prentice-Hall. 620p.

BADENHORST, P. 1993. Hoe die Keys-plan lyk. *Finansies & tegniek*, 45(10):10, Maart 12.

BARNARD, F.J. 1987. Die belangrikheid van strategiese beplanning vir klein nywerhede met spesifieke verwysing na die Vaaldriehoekstreek. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - MBA) 151 p.

BERENSON, M.L. & LEVINE, D.M. 1986. Basic business statistics: concepts and applications. 3rd ed. Londen : Prentice-Hall. 907p.

BERRY, H.J. 1989. 'n Strategiese plan vir Mikrochem, 'n snelgroeïende chemiese Bk. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - MBA) 196 p.

BARTON, L. & MATTHEWS, C.H. 1989. Small firm financing: implications from a strategic management perspective. *Journal of small business management*, 27(1)1-7, January.

BRACKER, J.S., KEATS, B.W., PEARSON, J.N. 1988. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic planning management journal*, 9:591-603, November/December.

CHRISTIE, J.J., LESLIE, J. 1989. Strategic, administrative, and operating problems: the impact of outsiders on small firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 13:37-51, Spring.

- DANIEL, R. 1983. Making quality circles work. *Productivity*, 10:107-111, October.
- DE WAAL, D.P. 1989a. Strategic planning: part 1. Should the owner of small business use planning? *Entrepreneur*, 8(1):8-9, January.
- DE WAAL, D.P. 1989b. Strategic planning: part 2. How should small business plan? *Entrepreneur*, 8(2):8-9, February.
- DE WAAL, D.P. 1989c. Strategic planning: part 3. What strategic alternatives are available to small firms? *Entrepreneur*, 8(3):10-11, March.
- DE WAAL, D.P. 1989d. Strategic planning: part 4. So now I have a plan - how do I implement it? *Entrepreneur*, 8(4):6-7, April.
- DESLER, G. 1986. Organizational theory: integrating structure and behaviour. 2nd ed. London : Prentice-Hall. 477 p.
- DIBBLE, M.A. 1989. Technology of the fittest. *Machine design*, 61(24):74-82, Nov.
- DU PREEZ, N.P. 1985. Fasette van geïntegreerde bestuur. Potchefstroom : Wesvalia. 105 p.
- DU PREEZ, N.P. 1989. Strategiese beplanning. Potchefstroom : Wesvalia. 56p.
- DU PREEZ, N.P. 1991. Implementering van strategie: gevallestudies: MBA 3. (BAD 763). Potchefstroom : PU vir CHO.
- FANN, G.L. & SMELTZER, L.R. 1989. The use of information from and about competitors in small business management. *Entrepreneurship: theory and practice*, 13:35-46, Summer.
- FAUL, M.A., VAN VUUREN, S.J., DU PLESSIS, P.C. 1988. Grondslae van koste en bestuursrekeningkunde. Durban : Butterworth. 428 p.

JEFFREY, C., SHAW, J.J., SUSSMAN, G. 1985. Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long range planning*, 18:48-53, December.

KING, W.R. & CLELAND, D.I. 1978. Strategic planning and policy. New York : Van Nostrand Reinhold. 374 p.

MACLOED, G. 1988. Starting your own bussiness in South Africa. Kaapstad : Oxford. 286 p.

MACMILLAN, I.C. & JONES, P.E. 1986. Stragegy formulation: power and politics. 2nd ed. New York : West. 160 p.

MARAIS, P. 1991. NP se plan: Wat van die ekonomie? *Finansies & Tegniek*, 43(36):12-13, September 13.

McCARTHY, E.J. & PERREAULT, W.D.jr. 1987. Basic marketing: managerial approach. 9th ed. Illinois : Irwin. 749 p.

McCONKEY, D.D. 1987. Planning for uncertainty. *Business horizons*, 1(1):40-45, January/February.

MEREDITH, J. 1987. The strategic advantages of new manufacturing tegnologies for small firms. *Strategic management journal*, 8:249-258, May/June.

NAMIKI, N. 1988. Export strategy for small business. *Journal of business reviews*, 26(2):32-37, April.

Nel, C. 1989. Total produktivity and quality: a holistic strategy for business change. *IPB Journal*, 8(2), July.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B.(jr) 1985. Strategic management: strategy formulation and implementation. 2nd ed. Homewood, Ill.: Irwin. 1041 p.

PANSEGROUW, G. & DENNEHY, J. 1990. Corporate and IT strategies: critical success factors. *Accountancy*, 7(11):302-303, November.

- REEKIE, W.D. & LINGARD, N. 1986. Elements of South African business finance. Johannesburg : Macmillan. 218 p.
- SUID-AFRIKAANSE RESERWEBANK. 1992. Kwartaalblad. Nr 184, Junie. Pretoria : Staatsdrukker.
- SCHÖLLHAMER, H. & KURILOFF, A.H. 1979. Entrepreneurship and small business management. New York : Wiley.
- SEGEV, E. & GRAY, P. 1990. Business success. New Jersey: Prentice-Hall. 444 p.
- SHUMAN, J.C. & SEEGER, J.A. 1986. The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American journal of small business*, 11(1):7-18, Summer.
- SMELTER, L.R., GAIL, L.F. & NIKOLAISEN, V.N. 1988. Environmental practises in small businesses. *Journal of small businesses*, 26(3), July.
- SMITH, J.G. & FLECK, V. 1987. Business strategies in small high-technology companies. *Long range planning*, 20(2):61-68, April.
- STACEY, K. 1991. Renumeration trends: 1991 and onwards. *IMP Journal*, 9(6):21-26, February.
- THOMPSON, A.A.jr. & STRICKLAND, A.J. 1990. Strategic management. 5th ed. Boston : Irwin. 1011 p.
- VAN DEN BOGAERDE, F. & FOURIE, L.J. 1986. Basiese makro-ekonomie. 2de uitg. Pretoria : Van Schaik. 238 p.
- VAN KIRK, J.E. & NOONAN, K. 1982. Key factors in strategic planning. *Journal of small business management*, 20(3):1-7, July.
- VISSER, P. 1989. Strategiese beplanning in die kleinhandel-apteekwese met spesifieke verwysing na die Pretoria/Rustenburg gebied. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - MBA) 152 p.

WARD, A. 1990. Special report: health & fitness marketing. *Advertising age*. 61:33-39, December 3.

WOODBURN, T. 1991. The secret of corporate success. *Boardroom*, 1:12-13.

Goiedag.

Ek is Chris Hoogendyk.

Ek stel ondersoek in na die lewensvatbaarheid van die vervaardiging en bemaking van isokinetiese evalueringsapparaat in die RSA. Ek sal dit waardeer indien u die vrymoedigheid sal neem om openlik en reguit moontlik sal wees asseblief. Die bandopname is net sodat dit nie nodig is om aantekeninge te neem nie. Alle inligting as sal streng vertroulik hanteer word.

1. Noteer die aantal beroepe teenswoordig.

- Dokter/Chirurg []
- Fisioterapeute []
- Biokinetikus []
- Ander []

2. Is u almal **VERTROUD** met van die fisiese evalueringsapparate op die mark beskikbaar? (Akron, Cybex, Merac, Omnitron, Hydra-Fit e.a.)

3. Wat is u **PERSEPSIE** van die apparaat?

Prys? Hoe bepaal jy of 'n prys aanneemlik is of nie?

Voorkoms? Hoe wil jy hê moet dit lyk?

Akkuraatheid? Wanneer is die apparaat akkuraat?

Gemak van gebruik? Wat verlang jy van die apparaat?

Data verwerking? Wat se inligting verlang jy en in watter vorm?

Wat **NOG VERLANG JY** van ideale fisiese evalueringsapparaat?

4. Kom ons vat net saam wat ons nou gesê het.

As jy dit oorweeg om fisiese evalueringsapparaat aan te skaf waarna kyk jy? Wat is die mees **BELANGRIKSTE OORWEGING/S** wat jou koopbesluit gaan beïnvloed?

5. As ons kyk na **NA-VERKOPE DIENS** en ondersteuning.

Hoe ervaar jy die huidige ondernemings se diens?

- Wat se voor- en na-verkope diens verlang jy?

- Aflewering?

- Herstel werk, hoe vinnig?

- Finansiering?

- Hoe gereeld wil jy 'n agent van die apparaat sien?

- Wat se tipe inligting verlang jy van die agent/vertegenwoordiger?

(Buiten toets resultate)

6. Watter tipe apparaat verkies u as daar geen verskil in prys is nie:

n **ENKELE KOMPARTE** apparaat soos die Cybex,

- waarop alle toetse verrig kan word maar,

- slegs een pasiënt kan die apparaat op 'n slag benut.

OF

VERSKILLENDE apparate, elkeen vir sy eie spiergroep,

- wat deur verskillende pasiënte gelyktydig benut kan word.

VERKORTE WERKSAAMHEID VAN DIE RESPONS OP DIE TELEFOON-OPNAME.

1. Respondente het die volgende beroepe besaen: Aantal
 - Dokter/Chirurg = 0,
 - Fisioterapeut = 47,
 - Biokinetiese = 10,
 - Ander = 0.

2. Respondente wat van fisiese-evalueringse resultate gebruik maak:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Maak van resultate gebruik: 10/10 = 100% : 23/47 = 48,9%
 Maak nie daarvan gebruik nie: 0/10 = 0% : 24/47 = 51,1%

3. Respondente wat self geen pasiënte toets of verwys vir fisiese-evaluering:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 0/10 = 0% : 6/47 = 12,8%

4. Die gemiddelde aantal pasiënte per respondent vir fisiese-evalueringstoets wat die respondente sien per maand:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Aantal pasiënte: 23,3 : 24,5

5. Respondente wat belangstel om fisiese-evalueringse apparaat te koop:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Stel belang om te koop: 4/10 = 40% : 9/47 = 19,1%
 Stel nie belang nie: 6/10 = 60% : 38/47 = 80,9%

Die redes aangevoer deur respondente wat nie belang gestel om apparaat te koop nie, is:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Besit reeds eie: 4/10 = 40% : 7/47 = 14,7%
 Apparaat te duur: 1/10 = 10% : 17/47 = 36,2%
 Ander rede: 1/10 = 10% : 14/47 = 29,8%

6. Die maak van die apparaat wat deur respondente besit word:

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Akron: 2/10 = 20% : 2/47 = 4,3%
 Cybex: 2/10 = 20% : 4/47 = 8,5%
 Merac: 0 : 0
 Omnitron: 0 : 0
 Hydra-fitness: 0 : 0
 Ander: 0 : 0

7. Die tevredenheid van respondente met die apparaat wat hulle besit is: [Skaal: 1=ontevrede tot 5=baie tevrede]

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Prys gewys : 1,8 : 2,6
 Voorkoms : 4,3 : 2,5
 Akkuraatheid : 4,0 : 3,3
 Gemak van gebruik: 3,8 : 2,2
 Ander : - : -

8. Die respons of respondente apparaat wou koop word in 9 weergegee.

9. Die aantal respondente is direk eweredig aan dit wat hulle bereid is om te betaal vir puik isokinetiese apparaat. Liniêre regressie van die data lewer die volgende resultaat:

10. Die aantal respondente wat bekend is met die apparaat is as volg:

Geen apparaat nie: Biokinetiese : Fisioterapeute
 Akron: 7/10 = 70% : 25/47 = 53,2%
 Cybex: 9/10 = 90% : 4/47 = 8,5%
 Merac: 1/10 = 10% : 20/47 = 42,6%
 Omnitron: 0 : 0
 Hydra-fitness: 1/10 = 10% : 1/47 = 2,1%
 Ander: 0 : 0

11. Die gemiddeldes van respondente se persepsie van die apparaat is: [Skaal: 1=baie swak tot 5=baie goed],

Biokinetiese : Fisioterapeute
 Akron: 1,8 : 2,8
 Prys: 4,0 : 3,3
 Voorkoms: 3,6 : 4,5
 Akkuraatheid: 1,6 : 3,3
 Gemak van gebruik: - : -

Cybex: 1,6 : 2,6
 Prys: 4,2 : 4,1
 Voorkoms: 4,3 : 4,5
 Akkuraatheid: 3,3 : 3,4
 Gemak van gebruik: - : -

Merac: - : -
 Prys: - : -
 Voorkoms: - : -
 Akkuraatheid: - : -
 Gemak van gebruik: - : -

Omnitron: - : 4,0
 Prys: - : 5,0
 Voorkoms: - : 5,0
 Akkuraatheid: - : 4,0
 Gemak van gebruik: - : 4,0

Hydra-Fitness: 3,0 : -
 Prys: 3,0 : -
 Voorkoms: 4,0 : -
 Akkuraatheid: 4,0 : -
 Gemak van gebruik: 4,0 : -

12. Hoe belangrik is die volgende eienskappe van evalueeringsapparaat vir u ?
[Skaal: 1=Onbelangrik tot 5=baie belangrik],

Frys:	Biokinetici	: Fisioterapeute
Vooroms:	4,8	: 4,4
Akkuraatheid:	3,7	: 1,8
Genak van gebruik:	4,7	: 4,0
Data verwerking:	4,3	: 3,9
	3,0	: 1,0

13. Respondente se keuse van tipe apparaat as daar geen verskil in prys nie:

Biokinetici	: Fisioterapeute
-------------	------------------

'n Kompakte apparaat:	3/10 = 30%	: 36/47 = 76,6%
'n Reeks van apparate:	7/10 = 70%	: 11/47 = 23,4%

14. Respondente wat verlang dat meer besonderhede aanhulle gepos moet word:

Biokinetici	: Fisioterapeute	
Verlang meer besonderhede:	10/10 = 100%	: 22/47 = 46,8%