



**'n Assessering van die strategiese
bestuursprosesse van 'n privaatsektor-
verspreider**

Y Neuhoff



orcid.org/0000-0001-9217-6537

Skripsie aanvaar ter gedeeltelike nakoming vir die graad
[Magister in Bedryfsadministrasie](#) aan die Noordwes-
Universiteit

Studieleier: Prof RA Lotriet

Gradeplegtigheid: Julie 2020

Studentenommer: 12257370

DANKBETUIGING

Eerstens wil ek my Hemelse Vader bedank vir al die wysheid, insig en krag wat Hy vir my gegee het om my studie te kon doen.

Hiermee betuig ek my opregte dank en waardering aan die volgende persone en instansies:

- NWU-Besigheidskool se dosente en adminpersoneel;
- Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns vir die finansiële ondersteuning by wyse van 'n beurs vir die voltooiing van my verhandeling;
- Kawena Distribution wat my finansiël gehelp het met my finale jaar se studie;
- my studieleier, prof. Ronnie Lotriet, vir al sy ondersteuning, hulp, motivering, bystand en raad;
- my teksredakteur, Adéle Vorster, wat my gemotiveer, gehelp en ondersteun het;
- my ouers, Katie en Johnny Neuhoff, vir al hul raad, ondersteuning, motivering en bystand gedurende die studietydperk van drie jaar;
- Enrico Neuhoff vir al sy ondersteuning en omgee;
- my twee boeties en hulle gesinne, asook al my vriende en vriendinne vir al hulle motivering en ondersteuning;
- my operasionele bestuurder en man, Charl Terblanche, vir al sy ondersteuning, hulp en insig oor die maatskappy waaroor ek my studie gedoen het;
- die MBA-studente van 2018 asook my medestudente vir al hulle ondersteuning, motivering en waardevolle insette; en
- my fantastiese groep "All Over MBA", julle is regte staatmakers; dankie vir al julle insette, motivering en vriendskap die afgelope drie jaar.

Sonder my Hemelse Vader en al hierdie bogenoemde persone en instansies sou ek dit nie kon behaal nie. Baie dankie.

Onthou: "If you can dream it, you can do it!"

¹ Bylaag F bevat 'n brief ter bevestiging daarvan dat hierdie verhandeling taalversorg is.

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the strategic management processes in a distribution company while focusing on the identifying of key performance indicators which led to the success of a South Africa distribution company. To continue to function and grow successfully after 32 years, requires that such a company must be strategically positioned and the company also must have reflected on the future strategically.

The first part of this mini-dissertation deals with the assessment of the strategic management decision-making in ABC. The focus of this mini-dissertation is placed on the problem statement and the purpose of the strategic management processes of ABC. The literature review provides an overview of ABC, which is currently the only one of its kind in South Africa where products are purchased in South Africa and delivered to Zimbabwe's and Mozambique's warehouses.

The literature further elaborates in detail about the loyalty, products and services provided between the distributor and the consumer. The focus is being placed on how ABC still manages to function successfully and to grow in the current poor economic state of the world, after 32 years.

In this mini-dissertation a quantitative approach was used for gathering the opinions of several respondents, in order to draw a conclusion based on the statistical data. Separate semi-structure interviews were conducted with the CEO of ABC, three directors and two managers. After that the information was processed and the results were returned to the three directors and two managers to ensure that the information presented, is credible.

ABC has asked walk-in customers questions set up in SurveyMonkey, and the results were extracted after a month to evaluate the information in depth. Questionnaires were also emailed to all employees and 95% of the questionnaires were returned. Furthermore, ABC's contact centre has called customers on their database to ask various questions as indicated in Appendix A.

The summary of the mini-dissertation was conveyed and final findings were made. The primary and secondary findings were assessed and all set goals were reached. Research suggestions for future research and further studies were provided at the end of Chapter 4.

Key words:

Distributors, customers, taxes, strategic decision making, supply chain.

OPSOMMING

Die doel van hierdie studie is om die strategiese bestuursprosesse in 'n verspreidingsmaatskappy te evalueer met die oog op die identifisering van sleutelprestasie-aanwysers wat tot die sukses van 'n Suid-Afrikaanse verspreidingsmaatskappy gelei het. Om ná 32 jaar steeds suksesvol te funksioneer en te groei, vereis dat sodanige maatskappy strategies geïmplementeer moes wees en dat die maatskappy ook op suksesvolle wyse strategies oor die toekoms besin het.

Die eerste gedeelte van dié skripsie handel oor die assessering van die strategiese bestuursbesluitneming in ABC. Die fokus van die skripsie word geplaas op die probleemstelling en die doel van die strategiese bestuursprosesse van ABC. Die literaturopsomming bied 'n oorsig van ABC wat tans die enigste in sy soort in Suid-Afrika is waar produkte gekoop word in Suid-Afrika en afgelewer word in Zimbabwe en Mosambiek se pakhuis.

Die literatuur brei verder in detail uit oor die lojaliteit, produkte en dienste wat gelewer word tussen die verspreider en die verbruiker. Die fokus word geplaas op hoe ABC dit regkry om ná 32 jaar steeds suksesvol te funksioneer en te groei in die huidige swak ekonomiese toestand van die wêreld.

In hierdie skripsie is 'n kwantitatiewe benadering gebruik vir die insameling van verskeie respondente se menings, om sodoende 'n gevolgtrekking te maak wat gebaseer is op statistiese data. Daar is afsonderlike semigestruktureerde onderhoudsgevoers met die hoof-uitvoerende beampte van ABC, drie direkteure en twee bestuurders. Hierna is die inligting verwerk en die resultate terug besorg aan die drie direkteure en twee bestuurders om seker te maak dat die inligting wat weergegee word, geloofwaardig is. ABC het aan inloopkliënte vroeë gevra wat opgestel is in SurveyMonkey en die resultate is ná 'n maand onttrek om die inligting grondig te ontlee. Vraelyste is ook per e-pos na alle werknemers gestuur en 95% van die vraelyste is terug ontvang. Verder het ABC se kontaksentrum kliënte gebel wat op hulle databasis is om verskeie vrae te vra, soos aangedui is in Bylaag A.

Die skripsie se opsomming is weergegee en finale bevindings is gemaak. Die primêre en sekondêre bevindings is beoordeel en alle gestelde doelwitte is bereik. Navorsingsvoorstelle vir toekomstige navorsing en verdere studies is verskaf aan die einde van Hoofstuk 4.

Sleutelwoorde:

Verspreiders, kliënte, belasting, strategiese besluitneming, voorsieningsketting.

INHOUDSOPGAWE

LYS VAN TABELLE	vi
LYS VAN FIGURE	vii
LYS VAN AFKORTINGS	ix
HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN STUDIE	1
1.1 INLEIDING.....	1
1.2 AGTERGROND	1
1.2.1 Ekonomie.....	2
1.2.2 Ligging	4
1.2.3 Infrastruktuur en logistiek	4
1.2.4 Die strategiese bestuursprosesse van ABC	6
1.2.5 Kleinhandelkettinggroepe in Sub-Sahara Afrika	7
1.3 PROBLEEMSTELLING	7
1.4 DOEL VAN DIE STUDIE.....	8
1.4.1 Primêre doelwit	9
1.4.2 Sekondêre doelwitte.....	10
1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE	10
1.5.1 Literatuurstudie	11
1.5.2 Empiriese ondersoek	11
1.5.3 Navorsingspopulasie en steekproef.....	14
1.6 OMVANG EN BEPERKINGS VAN DIE STUDIE	15
1.7 BYDRAE VAN DIE STUDIE.....	16
1.8 ETIESE OORWEGINGS.....	16

1.9 UITLEG VAN DIE STUDIE	17
1.10 OPSOMMING	18
HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	20
2.1 INLEIDING.....	20
2.2 AGTERGROND	20
2.3 WAT IS 'n PRIVAATSEKTOR-VERSPREIDER?	21
2.3.1 Tipes verspreiders.....	22
2.3.2 Tipes verspreidingsstrategieë	24
2.3.3 E-handeldienste	25
2.3.4 Voor- en nadele van elke verspreidingskanaaltipe	28
2.3.5 Verspreidingsprofiële.....	30
2.4 GROOTSTE VERSPREIDERS Wêreldwyd	32
2.4.1 Grootste privaatsektor-verspreiders in Suid-Afrika	32
2.5 ABC AS 'n MEDIUM- TOT GROOTHANDELVERSPREIDER	33
2.5.1 Agtergrond van ABC	34
2.5.2 Bestuursorganogram.....	34
2.6 VOOR- EN NADELE VERBONDE AAN ABC	35
2.6.1 ABC se voordele	35
2.6.2 ABC se nadele	36
2.7 DIE VOORSIENINGSNETWERKE VAN ABC SE STRUKTUUR VOLGENS BESIGHEIDSEENHEDE.....	37
2.7.1 Besigheidseenhede.....	38

2.7.2 Bestuur van die voorsieningsketting.....	39
2.7.3 Die belangrikheid van 'n effektiewe voorsieningsketting.....	40
2.7.4 Die verspreidingsketting van ABC	41
2.8 LOGISTIEKE BESTUUR	42
2.8.1 Komponente van logistieke bestuur.....	43
2.8.2 Logistieke sleutelaktiwiteite	44
2.9 VERSPREIDERSBESTUURSRAAMWERK	45
2.9.1 Verspreidingsbeplanning en bestuursdiagram.....	46
2.10 DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES	49
2.10.1 Algemene doelstellings van die strategiese bestuursprosesse	51
2.10.2 Strategiese bestuursprosesse: probleemoplossing	53
2.10.3 Implementering en strategiese formulering.....	57
2.10.4 Strategiese evaluering en kontrolering	57
2.10.5 Die strategiese bestuur van ABC.....	58
2.11 OPSOMMING	61
HOOFSTUK 3: NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ANALISE	63
3.1 INLEIDING.....	63
3.2 NAVORSINGSDEELNEMERS	63
3.3 NAVORSINGSBENADERING	64
3.4 NAVORSINGSONTWERP	64
3.5 DATA-INSAMELING EN DATA-ANALISEPROSES.....	66
3.5.1 Kwalitatief.....	66

3.5.2 Kwantitatief	67
3.6 TEMA-IDENTIFISERING	68
3.7 BESPREGING VAN GEÏNTERPRETEERDE RESULTATE	69
3.7.1 Kwalitatiewe resultate.....	69
3.7.2 Kwantitatiewe resultate	104
3.8 EKSTERNE UITDAGINGS	110
3.9 VOLHOUBARE TOEKOMSTIGE STRATEGIEË	111
3.10 SAMEVATTING VAN DIE RESULTATE.....	112
3.11 OPSOMMING	113
HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	115
4.1 INLEIDING.....	115
4.2 GEVOLGTREKKINGS RAKENDE STRATEGIESE BETUURSPROSESSE	116
4.3 AANBEVELINGS VIR DIE BESTUUR RAKENDE DIE VOLHOUBAARHEID VAN DIE STRATEGIESE PROSESSE IN ABC	119
4.4 BESIGHEIDSRAAMWERK VIR DIE VOLHOUBAARHEID VAN STRATEGIESE PROSESSE VAN ABC	121
4.4.1 Scenario 1: Strategiese beplanning en bestuur	121
4.4.2 Scenario 2: Strategiese bestuurproses.....	127
4.4.3 Scenario 3: Strategiese bestuurproses.....	130
4.5 BEPERKINGS EN VOORUITSIGTE VIR DIE TOEKOMSTIGE NAVORSING..	131
4.6 OPSOMMING	132
4.7 SAMEVATTING	132
BRONNELYS.....	133

BYLAAG A: VRAELYS AAN DEELNEMERS.....	141
BYLAAG B: INGELIGTE TOESTEMMINGSVORM AAN DEELNEMERS....	146
BYLAAG C: ETIEKKLARING	147
BYLAAG D: TITELREGISTRASIE EN KENNISGEWING VAN INDIENING.	148
BYLAAG E: TOESTEMMINGSBRIEF VAN ABC	151
BYLAAG F: BRIEF VAN TEKSREDAKTEUR	152

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1:	Die groeikoers van BBP vanaf 2015 tot 2018 en die verwagte groeikoers vir 2019 in Mosambiek, Zimbabwe, Malawi, Botswana en Suid-Afrika	3
Tabel 1.2:	Kleinhandelkettinggroepe in Sub-Sahara Afrika in 2016	7
Tabel 1.3:	Eienskappe van paradigmas	12
Tabel 2.1:	Verskillende tipes verspreidingsprofiel	30
Tabel 2.2:	Hoe die implementering en strategiese formulering plaasvind	54
Tabel 4.1:	Hoe die implementering en strategiese formulering plaasvind	116
Tabel 4.2:	SWOT-analise	119
Tabel 4.3:	PESTLE-ontledingsfaktore	124
Tabel 4.4:	SMARTER-doelwitbenadering	124

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1:	Die hoofstukindeling van die studie	17
Figuur 2.1:	Die voorsieningskanaal waarby 'n verspreider betrokke kan raak	21
Figuur 2.2:	Die vier tipes verspreiders	21
Figuur 2.3:	B2B as 'n e-handeldiens	25
Figuur 2.4:	B2C as 'n e-handeldiens	25
Figuur 2.5:	C2C as 'n e-handeldiens	26
Figuur 2.6:	C2B as 'n e-handeldiens	26
Figuur 2.7:	Illustrasie van die direkte kanale wat ABC volg om produkte te versprei	32
Figuur 2.8:	Bestuursorganogram vir ABC	34
Figuur 2.9:	ABC se verspreidingsketting	41
Figuur 2.10:	Die komponente van logistieke bestuur	43
Figuur 2.11:	Verspreidersbestuursraamwerk	45
Figuur 2.12:	Komponente van die voorsieningskettingbestuur	46
Figuur 2.13:	SMART-metode as probleemoplossingstrategie	49
Figuur 2.14:	Doelstellingsprosesdiagram	50
Figuur 3.1:	Data-analise vir kwalitatiewe navorsing	62
Figuur 3.2:	Ontwerp van die proses vir kwalitatiewe en kwantitatiewe data	62
Figuur 3.3:	Koderingsproses tot finale temas	64
Figuur 3.4:	Geïdentifiseerde hooftemas uit die data	65
Figuur 3.5:	Die woordwolk wat 'n aanduiding is van die temas	66
Figuur 3.6:	Die resultate van die strategiese vrae oor ABC	101
Figuur 3.7:	Die resultate van die kwaliteit van ABC se diens	102
Figuur 3.8:	Die resultate van die oorhoofse tevredenheid met ABC	102
Figuur 3.9:	Die resultate van die kommunikasie in ABC	103
Figuur 3.10:	Die resultate van die produkte wat ABC verkoop	104

Figuur 3.11:	Die resultate van die kwaliteit van die produkte wat ABC verkoop	104
Figuur 3.12:	Die resultate van die aanbodnorme van ABC	104
Figuur 3.13:	Die resultate van die nuwe handelsmerk van ABC	105
Figuur 3.14:	Die resultate van die kliënte se houding teenoor ABC	105
Figuur 4.1:	Aanbevole strategiese bestuursproses	115
Figuur 4.2:	Voorstel vir interne beheer in ABC	119
Figuur 4.3:	Faktore in ABC se makro-omgewing	121

LYS VAN AFKORTINGS

Verspreidingskettings

B2C	Besigheid na verbruiker
C2B	Verbruiker na besigheid
B2B	Besigheid na besigheid
B2G	Verbruiker na regering
C2C	Verbruiker na verbruiker
G2C	Regering na verbruiker
C2G	Verbruiker na regering

Ander afkortings

ABC	Kawena Verspreiders
ANOVA	Analise van variasie
BTW	Belasting op toegevoegde waarde
BBP	Bruto binnelandse produkte
CEM	Verbruikerservaringbestuur
CPFR	Gesamentlike beplanning, voorspelling en vervulling
CRM	Bestuur van kliënteverhoudinge
EDI	Elektroniese data-uitruiling
ERP	Ondernemingshulpbronbeplanning
MH	Mensehulpbronne
NWU	Noordwes-Universiteit
PESTLE	Politiese, ekonomiese, sosiologiese, tegnologiese, wetlike en omgewingsake
RFID	Radiofrekwensie-identifikasietoestel
SMART	Spesifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tydsgebonde
SRM	Verskaffer verhoudingsbestuur
SWOT	Sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings

HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN STUDIE

1.1 INLEIDING

Hoofstuk 1 handel oor die navorsing wat in verdere hoofstukke sal volg oor die strategiese bestuursprosesse van 'n spesifieke maatskappy, genaamd ABC (gekodeer om vertroulikheidsredes) wat 'n privaatsektor-verspreider is. Daar sal uitgebrei word op die strategiese besluitnemingsprosesse en die benadering wat hierdie strategiese bestuursprosesse inhou. In hierdie hoofstuk sal ook gefokus word op die doelwitte en probleemstelling van die studie. Die oorhoofse fokus van hierdie studie hou verband met die verskillende strategiese prosesse wat ABC volg om volhoubaarheid te verseker.

1.2 AGTERGROND

'n Suid-Afrikaanse Verspreidingsmaatskappy, voorts gekodeer as "ABC", volg die proses om produkte of dienste beskikbaar te stel vir die verbruiker wat dit nodig. ABC is 'n privaatsektor-verspreider wat die enigste in sy soort is in Suid-Afrika. Diverse produkte soos boumateriaal, landbouprodukte, meublement en alledaagse goedere soos tee, koffie, olie en emmers word in Suid-Afrika aangekoop en versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Die spesifieke maatskappy het 'n behoefte in die mark geïdentifiseer om goedere wat veral mynwerkers in Suid-Afrika aankoop, te versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Familielede en vriende van die sender kan die goedere by die betrokke pakhuis kry sonder vervoer- of grensprobleme.

ABC het twee hoofkantore, naamlik een kantoor in Suid-Afrika en een kantoor in Mosambiek. Die betrokke maatskappy het 17 groot pakhuis, een kleinhandelwinkel in Mosambiek en 64 verspreidingspunte in Zimbabwe. Die grootste konsentrasie van besigheid is tans in Mosambiek. Die maatskappy het op dié stadium 102 verkoopsagente en 'n totaal van 17 takke wat geleë is in die Wes-Kaap, Noord-Wes, Gauteng-Oos, Gauteng-Wes, Mpumalanga, Limpopo en KwaZulu-Natal.

'n Organogram van die uiteensetting van die maatskappy word in Afdeling 2.24 aangebied.

Mosambiek is 'n eenheidstaat net soos Suid-Afrika. Die administrasie van die land is in 11 provinsies verdeel. Mosambiek het op 25 Junie 1975 onafhanklik geword van Portugal. Die land het gelei onder burgeroorloë wat plaasgevind het tot 1992. Die groei en opbou van die demokratiese era het in Mosambiek in 1993 begin plaasvind en baie van die broodwinners het werk gekry in Suid-Afrika se myne.

Zimbabwe is 'n presidensiële republiek. Die mense van Zimbabwe het alreeds van die 2000's armoede beleef wees rampokkery en voedseltekortkominge. In 2005 het die regering die inisiatief geneem om die land te begin opruim. Volgens Tarisayi (2019) is die huidige vooruitskatting dat Zimbabwe se groei koers in 2020 op 2,3% sal wees. Groei en die opbou van Zimbabwe het in 2017 begin plaasvind toe die derde president van dié land ingehuldig is.

Die broodwinners van Mosambiek en Zimbabwe wat in Suid-Afrika werk, het gesukkel om goedere by hulle families in hulle geboorteland te kry. ABC het die leemte in die mark geïdentifiseer, daarom is die verspreidingsmaatskappy gestig.

1.2.1 Ekonomie

ABC se grootste mark is op hierdie stadium in Mosambiek, en dié land se groei is tans die hoogste in Afrika asook in die wêreld. Die infrastruktuur van Mosambiek verbeter jaarliks; paaie en brûe word gebou en baie uitbreiding na die platteland, waar ABC se grootste mark is, vind plaas. Dit kan op die langtermyn 'n bedreiging inhou vir ABC.

Sien Tabel 1.1 vir die afgelope vier jaar se groei koers van onder meer Mosambiek, sowel as die verwagte ekonomiese groei koers vir die huidige jaar.

Tabel 1.1: Die groeikoers van BBP vanaf 2015 tot 2018 en die verwagte groeikoers vir 2019 in Mosambiek, Zimbabwe, Malawi, Botswana en Suid-Afrika

Groeikoerse van BBP (%)	2015	2016	2017	2018	Verwagte groeikoerse van BBP (%) 2019	Gemiddeld die laaste vyf jaar
Mosambiek	6,6%	3,8%	3,7%	3,3%	3,6%	4,2%
Zimbabwe	0,5%	0,8%	4,7%	3,5%	3,1%	2,5%
Malawi	2,5%	4,0%	4,0%	3,7%	3,9%	3,6%
Botswana	4,3%	2,4%	2,4%	4,4%	3,9%	3,5%
Suid-Afrika	0,6%	0,6%	1,4%	0,8%	1,1%	0,9%

(Reserve Bank, 2019)

Die Bruto Binnelandse Produkte (BBP) handhaaf reeds etlike jare 'n gemiddeld van 4,2% en daar word voorspel dat dit dié vlak ook in die toekoms sal handhaaf, wat van die hoogste in Afrika en in die wêreld is. Verskeie ekonomiese aanwysers toon goeie vooruitsigte vir Mosambiek. Die gemiddelde BBP vir Zimbabwe is 2,5% die afgelope vyf jaar, maar vandat die nuwe president in 2017 ingehuldig is, is daar 'n opwaartse groei. Die laaste drie jaar se groei vir laasgenoemde land is 3,8%, wat die groei in Zimbabwe positief beïnvloed. Malawi se gemiddelde BBP is 3,6% maar vanaf 2016 is daar 'n drastiese, positiewe groei. Die gemiddelde BBP vir Botswana oor die laaste vyf jaar is 3,5%; met 'n drastiese opwaartse groei van 2,4% in 2016 en 2017; en ooreenkomstige drastiese groei van 4,4% en 3,9% in onderskeidelik 2018 en 2019. Die gemiddelde groei van 0,9% wat Suid-Afrika oor die afgelope vyf jaar toon, is swak. Hierdie swak groei is tekens daarvan dat Suid-Afrika 'n resessie nader.

ABC het die groeigeleentheid geïdentifiseer in Mosambiek en Zimbabwe waar uitbreiding tans plaasvind. Die bestuur van ABC is ook van plan om uit te brei na ander Sub-Sahara lande soos Malawi en Botswana.

1.2.2 Ligging

Die ligging van die twee geïdentifiseerde lande wat groeigeleenthede toon, is positief. Mosambiek is geleë suidoos van die vasteland van Afrika en dit grens aan ses ander lande, naamlik Tanzanië, Malawi, Zambië in die noorde, Zimbabwe in die weste, Suid-Afrika en Swaziland in die suide. Mosambiek grens aan die oseaan wat uitvoermarkte en invoermarkte moontlik maak.

Zimbabwe is geleë in suidelike Afrika tussen die Zambezi- en Limpoporivier wat grens aan Suid-Afrika, Botswana, Zambië en Mosambiek (Siyabona Africa, 2017).

1.2.3 Infrastruktuur en logistiek

Die uitvoer van voedselprodukte na Mosambiek is deel van Mosambiek se wetgewing. Infrastruktuur en logistiek is die twee uitgawes wat die uitvoerbedryf beïnvloed. Geografiese aspekte kan ook die besluitneming oor die voorsieningsketting verander, soos die keuse van toegangspunte vir die uitgevoerde produkte.

Die African Development Bank (2020) en Masha en Ross (2014:7) dui aan dat Mosambiek die afgelope 20 jaar baie belê het in die konstruksie van die toeganklikheid van paaie, brûe en pakhuse. Dit is belangrik om volhoubare groeivlakke te handhaaf en maatskaplike vooruitgang te verseker, wat uiteindelik armoede kan uitwis en welvaart kan skep.

Die posisie van Mosambiek word beïnvloed deur die klein markgrootte in vergelyking met dié van ander lande. Voorbeelde van Suid-Afrikaanse kleinhandelkettingwinkels wat in Mosambiek ook voorkom, en beïnvloed word deur die klein markgrootte, is Shoprite, Pick n Pay, SPAR, Woolworths en Game. Die Suid-Afrikaanse kettingwinkels is egter gewild onder Mosambiekers, en dié winkels kompeteer sigbaar teen mekaar met promosies en spesiale aanbiedinge wat prominent in die winkels geplaas word.

In die algemeen belemmer Mosambiek se swak infrastruktuur die doeltreffendheid van die verskaffingsketting, veral as hulle goedere vanaf hawens vervoer en dit verbruikers buite Maputo moet bereik. Daar is dus 'n geleentheid vir kleinhandelaars wat hierdie verbruikersmark (buite Maputo) kan bedien. ABC het 32 jaar gelede dié geleentheid gesien en aangegryp.

Die infrastruktuur in Mosambiek is steeds gebrekkig. Padkonnektiwiteit van die suide na die hoofstad en die noorde is swak en dit belemmer goeie logistieke werksverrigting ten opsigte van tyd en koste. Die groothandelwinkels is meestal in Maputo geleë. Die ligging van ABC se pakhuis wat regoor die platteland van Mosambiek geïmplementeer is, is een van die redes waarom ABC 'n goeie mark het in Mosambiek.

Die Mosambiekers het by verskeie myne in Suid-Afrika begin werk. ABC het die geleentheid gesien om hierdie mynwerkers te help om beter voorsiening te maak vir hul families en vriende wat agterbly in Mosambiek. Volgens Lovegrove (2019) is die gaping in die mark geïdentifiseer en pakkies is vervoer tussen Suid-Afrika en Mosambiek se pakhuis. Die pakkies is afgelewer by die bestaande pakhuis regoor Mosambiek. Die aflewering van die pakkies is in 2012 gestaak as gevolg van logistieke probleme en die wagtydperk by die grensposte.

Terblanche (2019), die operasionele direkteur van ABC, tesame met sy span, het besluit om meer pakhuis op te rig om groter voorraad aan te hou sodat die logistieke probleme by die grensposte verminder kan word. Die produkte wat in Suid-Afrika by die takke gekoop word, is reeds in Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis en dit is onmiddellik beskikbaar vir familie en vriende. Dit skakel die wagtydperk by die grensposte heeltemal uit. Hierdie verandering wat aangebring is, het die winsmark asook die produktelyn vergroot.

Alhoewel daar verskeie ander maatskappye regoor die wêreld is wat produkte versprei, kan ABC se eiesoortigheid toegeskryf word aan die transaksies wat in Suid-Afrika plaasvind en waar die produk(te) gelever word in Mosambiek. Die uniekheid is die nismark waarin die maatskappy hom tans bevind, wat 'n monopoliese houvas op

die fokusmark het. Dit kan nie slegs toegeskryf word aan ABC wat produkte versprei nie, maar ook aan alle betalings en transaksies wat in Suid-Afrika plaasvind. Verder word die produkte net in Mosambiek verskaf by die kliënt se keuse van pakhuis.

ABC gee die Mosambiekers en Zimbabwiërs wat in Suid-Afrika werk, die geleentheid om onder meer kos, skoonmaakmiddels, boumateriaal, meublement, landbouprodukte, begrafnisdekking asook geldwaarde te stuur na hulle families in Mosambiek en Zimbabwe. Dié maatskappy het takke regoor Suid-Afrika en pakhuisse regoor Mosambiek. Alle produkte word in Suid-Afrika betaal, maar dit kan onmiddellik by verskeie pakhuisse in Mosambiek verkry word. 'n Verdere voordeel aan Mosambiekers is dat produkte tot drie jaar kosteloos vir kliënte gestoor kan word.

1.2.4 Die strategiese bestuursprosesse van ABC

Die doelwitstelling wat die bestuur van ABC daar stel, is om die strategiese fondasies soos die visie, missie en handelsmerk te hersien, omdat dit van die bestaan van die besigheid af onveranderd gebly het. Hierdie verandering is noodsaaklik omdat die besigheidmodel meer dinamies en kompleks moet wees. Die navorsing wat in hierdie verhandeling gedoen word, handel oor die analisering van die strategiese bestuursprosesse. Die strategiese besluitneming van hierdie maatskappy se bestuur sal breedvoerig in Hoofstuk 2 bespreek word.

Hierdie navorsing bestaan hoofsaaklik uit doelgerigte onderhoude wat kwalitatief gevoer sal word met topbestuur, middelbestuur, bestuur, werknemers en kliënte. Die tweede gedeelte van die navorsing handel oor ABC se opname wat voltooi is in die periode van 2015-2019.

1.2.5 Kleinhandelkettinggroepe in Sub-Sahara Afrika

Tabel 1.2 wat vervolgens aangebied word, bied 'n illustrasie van die kleinhandelkettingwinkels in Sub-Sahara Afrika in die jaar 2017.

Tabel 1.2: Kleinhandelkettinggroepe in Sub-Sahara Afrika in 2017

Kleinhandelkettingwinkels	Hoeveel winkels	Plek	Agent of invoer
Shoprite	2 276	Sub-Sahara Afrika	Agent/Invoer
Pick n Pay	1 700	Sub-Sahara Afrika	Agent/Invoer
Massmart	412	Sub-Sahara Afrika	Agent/Invoer
SPAR	821	Sub-Sahara Afrika	Agent/Invoer
Woolworths	940	Sub-Sahara Afrika	Agent/Invoer

(Trendtype, 2017)

Die meeste kleinhandelkettingwinkels is in die hoofstad van Mosambiek, Maputo, en nie in afgeleë gebiede nie. ABC het wel 17 pakhuis regoor Mosambiek waarvan die meeste in afgeleë gebiede is, om dit sodoende vir die Mosambiekers te vergemaklik om hulle pakkie te kan kry.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Die probleem wat in hierdie studie ondersoek word, is gebaseer op die evaluering van die strategiese bestuursprosesse om vas te stel hoe die strategiese besluitneming en prosesse in ABC plaasvind. Daar sal ondersoek ingestel word na die strategiese bestuursstappe wat ABC navolg, en hoe hierdie stappe verbeter kan word. Die probleem is dat daar beweer word dat min strategiese bestuursprosesse plaasvind asook min kommunikasie tussen bestuur en werknemers. Die studie wil bevestig of dit wel so is en hoe dit verbeter kan word.

Die strategiese prosesse wat ABC volg, sal in hierdie studie beoordeel word en in Hoofstuk 2 bespreek word. Die maatskappy is tans besig met veranderings om verder uit te brei op verskillende vlakke, daarom is dit nou die gepaste tyd om vas te stel hoe strategiese bestuursprosesse in ABC plaasvind.

Noodsaaklike besluitneming rakende die maatskappy se toekoms moet geneem word in 'n relatiewe kort tydperk. Die doel is om vas te stel dat strategiese bestuursprosesse in die organisasie plaasvind, sowel as hoe effektiewe besluite geneem word volgens verskillende prosesse en strategieë.

In hierdie navorsing sal ondersoek ingestel word na die strategiese proses(se) wat ABC se bestuur neem, hetsy dit die SWOT-analise, PESTLE-analise, Porter se model van vyf mededingende kragte, en/of enige ander strategie wat die afgelope vyf jaar in die betrokke maatskappy gebruik is om volhoubaarheid te verseker.

1.4 DOEL VAN DIE STUDIE

Daar sal in Hoofstuk 2 op die ses stappe van strategiese bestuur gefokus word en daar sal vasgestel word wat van toepassing is op ABC.

- Stap 1: Die strategiese bestuursprosesse in verband met die nuwe visie en missie van ABC
- Stap 2: Die strategiese bestuursprosesse om 'n probleem/probleme op te los
- Stap 3: Die strategiese bestuursprosesse om doelstellings te stel
- Stap 4: Die strategiese evaluering en kontrolering
- Stap 5: Hoe die implementering gaan plaasvind
- Stap 6: Die strategiese formulering

Die doel van die studie is om relevante data in te samel en te analiseer ten opsigte van die maatskappy se doelwitte, visie, missie en waardes. In dié studie sal vasgestel word hoe strategiese besluitneming op bestuursvlak plaasvind in die spesifieke maatskappy.

Die stel van 'n navorsingsdoelwit is belangrik, aangesien dit die studie afbaken. Die navorsingsdoelwit is die rede vir die navorsing en dit wat uiteindelik bereik wil word. 'n Doel is 'n breë beskrywing of droom wat deur middel van navorsing bereik wil word.

Die primêre navorsingsvraag is:

Hoe vind strategiese bestuursprosesse plaas in ABC en op grond van watter inligting word besluite geneem?

1.4.1 Primêre doelwit

Die primêre doelwit van hierdie studie is om die strategiese bestuursprosesse in ABC te asessee. Die doel van hierdie analise is om sleutelprestasie-aanwysers te identifiseer wat bydra tot die sukses van die maatskappy. Die identifisering van hierdie sleutelprestasie-aanwysers is die sekondêre doelwit van hierdie studie, waaruit die volgende navorsingsvrae spruit.

Navorsingsvrae:

- Hoe vind strategiese bestuursprosesse die afgelope vyf jaar plaas in ABC?
- Hoe behoort strategiese bestuursprosesse plaas te vind om die suksesvolle bereiking van 'n maatskappy se doelwitte te verseker?
- Hoe lyk die profiel van ABC as produkteverspreider in die B2C-sektor in Suider-Afrika?
- Watter sleutelprestasie-aanwysers in ABC se strategiese prosesse lewer 'n positiewe bydrae tot die suksesvolle bereiking van die maatskappydoelwitte?

Dit is belangrik om eers die konsepte wat deurlopend in hierdie studie figureer, te identifiseer en te bespreek. Verder moet enige bestaande literatuur wat verband hou met die gekose studieveld, bestudeer word. Die geïdentifiseerde literatuur kan die basis van die studie en die argument vorm, en dit kan bydra tot die identifisering van leemtes in die navorsing. Die wyse waarop die data versamel word en hoe hierdie data geanaliseer word, sal in Hoofstuk 3 bespreek word. Die geloofwaardigheid en betroubaarheid van die studie sal gewaarborg word deur deeglike navorsing en 'n gepaste empiriese ondersoek.

Om die primêre doelstelling te bereik, is vrae aan elke deelnemer van die studie gestel in drie verskillende afdelings, en uit hierdie drie afdelings kan die sekondêre doelstellings van die studie bepaal word.

1.4.2 Sekondêre doelwitte

Die sekondêre doelstellings van hierdie studie is:

- om 'n teoretiese begronding van doeltreffende strategiese bestuursprosesse te doen sodat ABC se doelwitte bereik kan word.
- om 'n oorsig van die laaste vyf jaar oor ABC as produkteverspreider in die B2C-sektor in Suider-Afrika te gee.
- om die strategiese bestuursprosesse in ABC te analiseer.
- om sleutelprestasie-aanwysers in die maatskappy se bestuursprosesse te identifiseer sodat die bereiking van maatskappydoelwitte verseker kan word.

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsing fokus op die maatskappy se strategiese bestuursprosesse wat 'n invloed het op die groei van die besigheid. Strategiese bestuursbesluite bestaan uit vier vlakke, naamlik die strategiese doel, formulering, implementering en evaluering (Wacker, 2016). Strategiese bestuur is die fondament van 'n besigheid, want sonder 'n missie, visie en plan het die maatskappy geen rigting nie. Hierdie bestuursproses behels die identifisering en beskrywing van die strategieë wat bestuurders vorm om beter prestasie en mededingende voordele vir hul maatskappye te behaal. Volgens Nicolas *et al.* (2019) sluit strategie die bepaling en evaluering van alternatiewe in, om 'n organisasie se doelwitte en missie te bereik. Hieruit kan afgelei word dat strategie in 'n besigheid van kardinale belang is. Dit is dus die strategiese fondasie van 'n besigheid, en 'n effektiewe strategie kan tot voordeel van 'n besigheid strek.

Navorsing sal gedoen word ter bereiking van ABC se huidige en toekomstige doelwitte, en om die strategiese fondasie na te kom. Ná die literatuurstudie sal data versamel word om probleemstellings op te los, sowel as om primêre en sekondêre doelwitte te bereik. Die literatuur sal gebruik maak van opnames wat ingesamel is in die periode 2015-2019.

Die navorsing sal fokus op die top- en seniorbestuurslede se strategiese bestuursprosesse van ABC. Bestuur en werknemers se mate van betrokkenheid by hierdie spesifieke studie beïnvloed die geloofwaardigheid van die studie se resultate.

1.5.1 Literatuurstudie

Die inligtingsbronne wat tydens die breë literatuurstudie geraadpleeg sal word, sluit die volgende publikasies in: bronne wat met behulp van 'n gepaste soekfrase in Google Scholar geïdentifiseer is, gepaste dokumente op die internet, maatskappypublikasies en vorige skripsies/verhandelings/proefskrifte en opnames wat die maatskappy gedoen het in die periode van 2015 tot 2019. Baie literatuur sal versamel kan word oor die strategiese bestuursprosesse as onderwerp, maar min navorsing is beskikbaar oor die strategiese bestuursprosesse van 'n verspreidingsmaatskappy so uniek soos ABC.

1.5.2 Empiriese ondersoek

'n Gemengde-metode-navorsingsontwerp word gevolg en dit is 'n metodologie wat navorsers uitvoer wat die versameling, ontleding en integrasie van kwantitatiewe (soos eksperimente en opnames) en kwalitatiewe (soos fokusgroepe en onderhoude) navorsing behels.

In hierdie navorsing sal gemengde metodes gebruik word ('n kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes), aangesien tekortkominge in een metode deur die ander metode ondervang kan word. Volgens Johnson & Christensen, (2014) word hierdie gemengde metodes triangulasie genoem, wat as't ware verskillende metodologiese benaderings verteenwoordig. Hierdie paradigmas verskaf verskillende perspektiewe oor die strategiese bestuursprosesse. Volgens Levison *et al.* (2014) kan die geldigheid en betroubaarheid van navorsing verhoog word indien daar van triangulasie gebruik gemaak word.

Navorsingsparadigmas is gebaseer op verskillende veronderstellings, begrippe en waardes wat deur 'n gemeenskap van navorsers onderskryf word (Johnson & Christensen, 2014:72). Sien Tabel 1.3 vir eienskappe van sodanige paradigmas.

Tabel 1.3: *Eienskappe van paradigmas*

	Kwantitatiewe navorsing	Gekombineerde (gemengde) navorsing	Kwalitatiewe navorsing
Wetenskaplike metode	Deduktief: Die navorser toets hipoteses en teorieë met data	Deduktief en induktief	Induktief: Die navorser genereer nuwe hipoteses en begronde teorieë vanuit die data-insamelingsproses tydens veldwerk
Mees algemene navorsingsdoelwitte	Bedrywend, verklarend en voorspellend	Veelvuldige doelwitte	Beskrywend, eksplorerend en ontdekkend
Fokus	Het 'n beperkte fokus en toets bepaalde hipoteses	Fokus op verskeie verskynsels	Breë, diepsinnige benadering waarin die breedte en diepte van verskynsels ondersoek word
Aard van realiteit	Objektief	Algemene realisme en pragmatiese seining van die wêreld	Subjektief, persoonlik en sosiaal gekonstrueerd
Vorm van data-insameling	Versamel kwantitatiewe data gebaseer op presiese meting deur gebruik te maak van gestruktureerde en geldige data-insamelings-instrumente	Veelvuldige vorme	Versamel kwalitatiewe data waarin die navorser die primêre data-insamelingsinstrument is
Aard van data	Veranderlikes	Mengsel van veranderlikes, woorde en beelde	Woorde, beelde en kategorieë
Data-ontleding	Identifiseer statistiese verhoudings	Kwantitatief en kwalitatief	Soek na patrone, temas en holistiese kenmerke
Resultate	Veralgemeen bevindings	Bevestigende bevindings kan veralgemeen word	Bepaalde bevindings verteenwoordigend van

			binnekring se sienings. Bied veelvuldige perspektief
Vorm van finale verslag	Statisties	Eklekties en pragmaties	Verhalende verslag met kontekstuele beskrywings en regstreekse aanhalings van deelnemers in navorsing

(Johnson & Christensen, 2014:72)

Uit hierdie voorafgaande tabel blyk dit dat kwantitatiewe navorsing fokus op die deduktiewe komponente, en die fokus val oor die algemeen op die hipotesetoetsing (Munn *et al.*, 2014). Hierteenoor fokus kwalitatiewe navorsing op induktiewe komponente en dit word gebruik om nuwe hipoteses en teorieë te genereer. Gestandaardiseerde meetinstrumente word gebruik om dit wat waargeneem word te meet.

Kwantitatiewe, kwalitatiewe en gekombineerde navorsingsverslae verskil ook van mekaar. Kwantitatiewe navorsingsverslae word oor die algemeen in joernaalvorm geskryf. Die verslae sluit heelwat syfers en resultate van statistiese toetse in (Johnson & Christensen, 2014:38). Kwalitatiewe navorsingsverslae is langer en dit word in 'n verhalende vorm geskryf. Gemengde navorsingsverslae kan die kwantitatiewe of kwalitatiewe navorsingstyl volg, maar dit volg meer dikwels 'n kombinasie van die twee navorsingstyle (Johnson & Christensen, 2014:38).

Verdere navorsing sal gedoen word deur vraelyste te laat voltooi en onderhoude te voer met kliënte, werknemers en die bestuurders van die betrokke maatskappy. Kwalitatiewe navorsing sal gedoen word oor strategiese bestuursprosesse. Hierdie kwalitatiewe navorsingsproses fokus op onderliggende redes, opinies en motiverings. Dié navorsingsmetode gee insigte in die probleem en dit dra by tot die potensiële kwantitatiewe navorsing wat moontlik ook gebruik kan word om denke en opinies te ontbloot en om dieper in die probleem te delf (Johnson & Christensen, 2014:38).

Die kwalitatiewe navorsingsmetodes wat gebruik word tydens die data-insamelingsproses wissel tussen ongestruktureerde en semigestruktureerde tegnieke wat individuele onderhoude insluit (Munn *et al.*, 2014). Die steekproefgrootte wat tydens die kwalitatiewe navorsingsmetode in die geval van ABC gebruik sal word, is klein en selektief.

Kwantitatiewe navorsing word gebruik deur die probleem te kwantifiseer deur numeriese data. Die menings, gedrag en ander gedefinieerde veranderlikes word gekwantifiseer om resultate van 'n groter steekproefpopulasie te formuleer en om patrone in navorsing te ontbloot. Die meetbare data en feite word geformuleer en patrone in die navorsing word ontbloot. In dié navorsingsmetode word verskillende metodes van opnames gebruik, naamlik mobiele opnames, aanlynopnames, papieropnames, aangesig-tot-aangesig-onderhoude, aanlynpeilings en sistematiese waarnemings (Glaser & Strauss, 2017).

Die kliënte is die voorwerp en dit kan groepe en individue insluit. Daar moet 'n direkte verband wees tussen die kliënte en die besigheid, en die kliënte en die navorsingsprobleem. Die resultate moet eerstens teenwoordigend wees van die breë prentjie van die kliënte se gevoelens en dit wat die kliënte verwag van ABC. Verder moet die resultate bewys wat die bestuur se strategiese besluite en prosesse is ten opsigte van die maatskappy en die rigting waarin die maatskappy gaan beweeg in die toekoms.

1.5.3 Navorsingspopulasie en steekproef

Opnames is bepaalde inligting wat in 'n populasie bekom word. Die steekproeftipe is die doelgerigte en gemaksteekproefmetode, want dit sluit al die persone in aan wie die vrae in die opname gerig moet word. Wynberg (2015:815) sluit aan hierby deur te sê dat die navorsingspopulasie verwys na die totaliteit van persone, groepe, gevallestudies of ander steekproefeenhede wat op die navorsingsprobleem betrekking het. Die populasie word deur Wynberg (2015:818) beskryf as individue wat oor spesifieke eienskappe beskik wat geskik is vir die betrokke navorsing.

Wynberg (2015:816) wys daarop dat sekere navorsing meestal met groot populasies te doen het, wat dit onprakties en duur maak om die vrae in persoon aan elke teiken populasielid te vra. In sodanige geval word 'n steekproef van die teikenpopulasie eerder geneem in die navorsingsprojek.

'n Steekproef stel die navorser in staat om geldige data van 'n verteenwoordigende deel van die teikenpopulasie te bekom om geldige gevolgtrekkings oor die hele populasie te kan maak (Babbie & Mouton, 2011). 'n Steekproef verwys na die gedeelte van die populasie wat bestudeer word, en waarvan die resultate veralgemeen kan word. In die geval van hierdie studie sal daar gefokus word op die topbestuurslede en die opnames wat ABC alreeds ingesamel het in die periode van 2015 tot 2019.

In hierdie geval van die studie is die steekproef 'n klein groepie gewees omdat die onderhoude net met die top bestuur van maatskappy ABC gevoer is. Die illustratiewe gevallestudie is gebruik in die navorsingsproses om die perspektief van die werknemers en kliente se kant af te kry oor dieselfde begrippe. Die gevallestudie is hoofsaaklik 'n beskrywende studie wat een of meer gevalle van 'n gebeurtenis wat onbekend is na te vors en vir die lesers die algemene taal te gee oor die betrokke onderwerp.

1.6 OMVANG EN BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Een van die beperkings van hierdie studie is dat alle inligting binne 'n jaar ingesamel en geanaliseer moet word. ABC het wel vorige opnames beskikbaar gestel om te gebruik vir dié studie, maar die res van die opnames sowel as die literatuurstudie en bevindings moet binne 'n beperkte tydsraamwerk voltooi word.

'n Verdere beperking is dat die fokus slegs op die topbestuurslede van ABC is en dat hulle slegs kon deel wees van die navorsing oor die strategiese bestuursprosesse wat gevolg word in hierdie maatskappy. Die res van die werknemers van ABC kon nie insette lewer oor hierdie belangrike saak nie.

Nóg 'n beperking is dat daar in hierdie studie net gefokus word op die strategiese bestuursprosesse van ABC. Daar is die geleentheid om ook die res van die proses in die betrokke maatskappy te analiseer en verdere studies te doen. Daar kan ook in die toekoms op hierdie skripsie se navorsing uitgebrei word, deur aan te dui watter strategiese bestuursprosesse gevolg is, en watter uitslag die resultate gelewer het.

1.7 BYDRAE VAN DIE STUDIE

Die studie is gerig op die aard van die strategiese bestuursprosesse van ABC. Dit is in die werknemers se belang om te verstaan hoe die bestuur besluite neem en watter bestuursprosesse gevolg word, ter wille van deursigtigheid. Op dié wyse sal werknemers weet dat elke besluit wat geneem word deur die top- en senior bestuur, haarfyn beplan word en doelgerig is, en dat alle besluite gefokus is op die toekoms en op die voortbestaan van ABC.

Met die beskikbare navorsing en literatuur sal die maatskappy baat vind by hierdie studie en die navorsing wat gedoen is. Die doel is om die maatskappy verder uit te brei en volhoubaar te maak. Min bestuurders begryp die impak wat strategiese besluitneming op 'n maatskappy het en kan hê (Terblanche, 2019).

1.8 ETIESE OORWEGINGS

Etiese oorwegings by die opstel van 'n navorsingsprojek begin met die identifisering van die navorsingsonderwerp en dit strek tot by die publisering van die bevindings (Critchley, 2014). 'n Etiese oorweging sluit in vertroulikheid, vermyding van benadeling of bevoordeling van deelnemers, die vryheid om enige tyd te kan onttrek van die studie en die versekering van die privaatheid van die deelnemers (anonimiteit). Die toestemmingsbrief wat deur deelnemers van hierdie studie onderteken moet word, word in Bylaag B aangebied.

Die toestemmingsproses behels dat deelnemers ten alle tye ingelig word deur middel van toepaslike inligting rakende die doel van die ondersoek, die prosedures, moontlike gevare wat die navorsing mag meebring asook die geloofwaardigheid van die navorser. Die deelname aan die studie is vrywillig en deelnemers kan op enige tydstop

van plan verander en hulle deelname staak. Alle inligting bly anoniem, privaat en vertroulik. (Sien Bylaag C vir die etiekklaring van hierdie studie.)

Verder het ABC ook skriftelike toestemming verleen dat die betrokke maatskappy se strategiese bestuursprosesse ondersoek mag word. (Sien Bylaag E vir die toestemmingsbrief.)

1.9 UITLEG VAN DIE STUDIE

Figuur 1.1 wat volg, gee 'n uiteensetting van die hoofstukke wat in die studie volg.



Figuur 1.1: Die hoofstukindeling van die studie

Hoofstuk 1: Aard van die studie

Die eerste hoofstuk van hierdie skripsie handel oor die evaluering van die strategiese bestuursbesluitneming in ABC. Die fokus word geplaas op die probleemstelling en die doel van die strategiese bestuursprosesse van ABC. In Hoofstuk 1 word die omvang, aard, probleemstelling en primêre en sekondêre doelwitte bespreek en geëvalueer.

Hoofstuk 2: Literatuurstudie

Dié hoofstuk fokus op onder meer die oorsig van ABC in die B2C-sektor. Verder sal aandag geskenk word aan die strategiese bestuursprosesse in die betrokke maatskappy asook verskillende terme en definisies. Die strategiese bestuursteorieë en -modelle, strategiese doelwitte, strategiese elemente en die bestuursorganogram sal ook in hierdie hoofstuk aandag geniet.

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek

In hierdie hoofstuk word die fokus geplaas op die analisering van die strategiese bestuursprosesse in ABC. Die sleutelprestasie-aanwysers in die maatskappy se bestuursprosesse sal geïdentifiseer word, omdat dit die bereiking van ABC se doelwitte kan verseker. Vraelyste, onderhoude en dataversameling en -verwerking maak deel uit van hierdie hoofstuk.

Hoofstuk 4: Gevolgtrekking en aanbevelings

Die kritiese aspekte en die suksesfaktore word in Hoofstuk 4 bespreek. Moontlike oplossings vir die probleemstelling sal in hierdie hoofstuk gegee word. Die gevolgtrekking van die studie word hier bespreek en aanbevelings ten opsigte van strategiese bestuursprosesse in verband met ABC word gemaak.

1.10 OPSOMMING

In Hoofstuk 1 is die rede en belang van die studie geïdentifiseer en bespreek deur 'n inleiding en kort vooruitskouing van die studie uiteen te sit. Die kern navorsingsvraag is in hierdie hoofstuk geopenbaar en die primêre en sekondêre doelwitte van die navorsing is geïdentifiseer.

In die volgende hoofstuk sal gefokus word op die terme, definisies en navorsingsmetodes wat gebruik sal word om korrekte en geloofwaardige inligting in te samel vir hierdie unieke verspreidingsmaatskappy as gevallestudie.

In Hoofstuk 2 word 'n breë, omvattende literatuurstudie gedoen wat sal handel oor die verskillende tipes verspreiders. Die voor- en nadele van elke tipe verspreider sal bespreek word, en 'n argument sal gevoer word oor wie tans die grootste kompeterende verspreider in die mark is. Verskillende strategiese bestuursprosesse sal bespreek word en 'n diepgaande assessering sal gegee word oor watter strategiese proses(se) ABC gebruik. 'n Oorsig oor produkteverspreidingsmaatskappye in die algemeen asook spesifiek die verspreiding van ABC sal bespreek word. Verder in die betrokke hoofstuk sal 'n bestuursorganogram, visie, missie, doelstellings en strategiese bestuursprosesse uiteengesit word.

HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1 INLEIDING

Literatuur gee die nodige agtergrond oor 'n bepaalde saak en dit lê die fondament; dit is die beginpunt vir navorsing. 'n Studie oor literatuur brei die navorser se kennis uit en dit help om 'n spesifieke probleem van 'n studie uit verskillende oogpunte te benader. Dit is 'n belangrike stap in die navorsingproses. Volgens Mc Combes (2020) behels 'n literatuurstudie die reflektoring oor reeds afgehandelde en gepubliseerde navorsing, of navorsingsprojekte oor 'n bepaalde probleem.

Hoofstuk 2 handel oor die navorsing oor strategiese bestuursprosesse van ABC wat 'n privaatsektor-verspreider is. Daar sal uitgebrei word op die strategiese besluitnemingsprosesse en die benadering wat hierdie strategiese bestuursprosesse inhou. Die oorhoofse fokus van hierdie studie hou verband met die verskillende strategiese prosesse wat ABC volg om volhoubaarheid te verseker.

Daar sal in dié hoofstuk gefokus word op die verskillende tipes verspreiders asook die voordele en nadele van elkeen. Navorsing sal gedoen word oor die strategiese prosesse van die visie en missie, probleemoplossing, doelstelling, evaluering, kontrolering, formulering en die implementering van 'n effektiewe strategie.

2.2 AGTERGROND

Die verskillende tipes verspreiding wat wêreldwyd gebruik word, is besigheid tot besigheid (B2B), besigheid na verbruiker (B2C), verbruiker na besigheid (C2B), besigheid na die regering (B2G), verbruiker na verbruiker (C2C) en regering na verbruiker (G2C) (Holzapfel, Kuhn and Sternbeck, 2018). Hierdie verskillende tipes verspreiding, met elkeen se voor- en nadele, sal deeglik in hierdie hoofstuk bespreek word. In dié hoofstuk is 'n literatuurstudie gevolg deur gepubliseerde dokumentasie asook navorsingsprojekte te gebruik om die wêreld, Suid-Afrika en ABC se verspreiding te beoordeel, te analiseer en te bespreek.

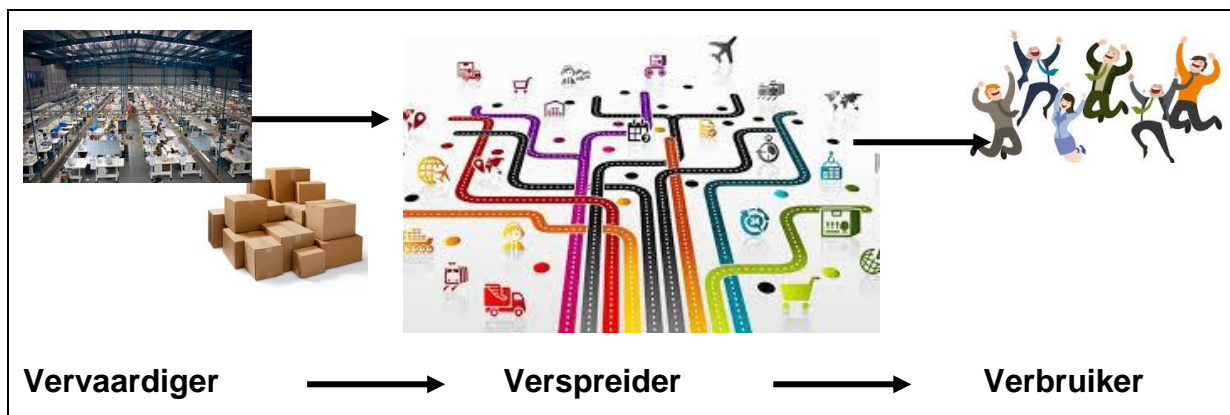
Strategiese bestuursprosesse sal geïdentifiseer word en breedvoerig bespreek word deur gebruik te maak van 'n literatuurstudie rakende die probleemstelling en primêre en sekondêre doelwitte van hierdie spesifieke navorsing. Uit hierdie bestudeerde inligting sal voorstelle gemaak word in Hoofstuk 4.

2.3 WAT IS 'n PRIVAATSEKTOR-VERSPREIDER?

'n Privaatsektor-verspreider is 'n tussenganger tussen die vervaardiger van 'n produk en die verbruikers. Die verspreider dien as die verspreidingskanaal of voorsieningsketting en dit word 'n groot- of kleinhandelaar genoem. Die kleinhandelaar verrig soms dieselfde funksies as 'n groothandelaar, maar die kleinhandelaar is meer aktief betrokke by die verbruiker. Verspreiders hanteer alle betalings en aankope en dit kan baie druk plaas op kleinhandelaars. Vervaardigers of verkopers wat nie middele tot hulle beskikking het om hulle verspreidingskanaal uit te brei nie, maak gebruik van kontrakteurs om die produkte te versprei. Volgens Reeves and Sons Limited (2020) bemark alle verspreiders produkte; hulle verskaf verkoopsopleiding aan hul werknemers, hulle het padvertonings om nuwe produkte te bemark en hulle gee gratis monsters aan potensiële verbruikers om die produk te toets.

Verspreiders kan hul eie dienste lewer rondom die verkrygingsproses. 'n Voorbeeld hiervan is dat verspreiders kan onderhandel oor hulle kontrakte, hulle kan onafhanklike bemarking doen, en hulle kan verskillende waarborge vir produkte gee en verkry van die vervaardiger of groothandelaar. Volgens Monczka *et al.* (2016) is die voorsieningskanaal of voorsieningsketting waarby 'n verspreider betrokke kan raak, verkoper aan verspreider, verspreider aan herverkoper, en herverkoper aan verbruiker.

'n Illustrasie van die proses wat gevolg kan word vanaf die vervaardiger na die verspreider, en dan na die verbruiker, word in Figuur 2.1 aangebied. Hierdie illustrasie is self opgestel na aanleiding van die voorsieningskanaal waarvan ABC gebruik maak.

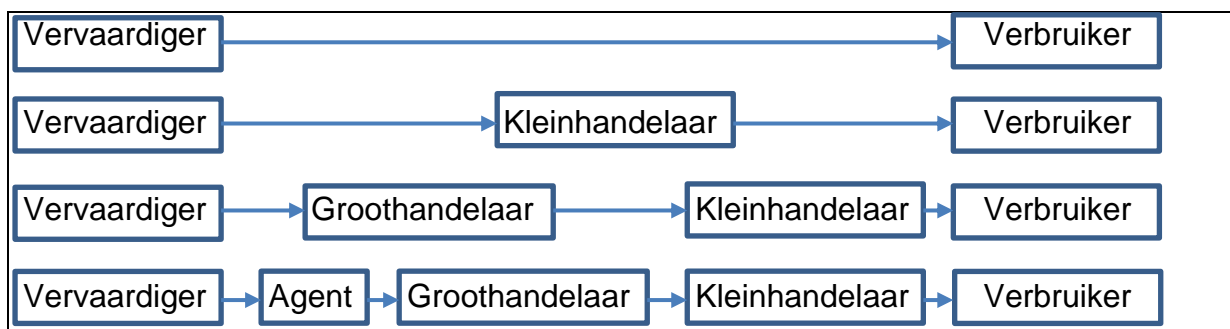


Figuur 2.1: Die voorsieningskanaal waarby maatskappy ABC verspreider betrokke is.

Net soos by die voorsieningsproses, word daar by die bemarkingsprosesse ook 'n spesifieke kanaal gevolg. 'n Bemarkingskanaal is aktiwiteite wat nodig is om goedere te verskuif van die produksiepunt (vervaardiging) na die verbruikerspunt wat gebruik maak van verspreiders. Bemarking maak 'n groot deel uit van die verspreidings- of voorsieningskanaal van produkte. Die grootte van die kliëntebasis van 'n verspreider, versterk die betrokke maatskappy. Verbruikers moet bewus gemaak word van al die produkte wat versprei word en die dienste wat gelewer word, daarom is bemarking belangrik in die verspreidingsmaatskappye. Die bemarkingsmengsel bestaan uit vyf dele, naamlik produk, prys, promosie, plek en mense. Volgens Blunt (2020) is daar vier bemarkingskanale, naamlik direkte verkope, verkoop deur 'n tussenganger, dubbel verdeling en omgekeerde kanale.

2.3.1 Tipes verspreiders

Die vier tipes verspreiders wat voorkom, word vervolgens in Figuur 2.2 uitgebeeld (Blunt, 2020).



Figuur 2.2: Die vier tipes verspreiders

Vervolgens word die kanale bespreek soos dit voorgestel is in Figuur 2.2.

- Die eerste kanaal van verspreiding is vanaf die vervaardiger na die verbruiker. Hierdie is die eenvoudigste tipe bemarkingskanaal, omdat die vervaardigde goedere direk vanaf die vervaardigershuis na die verbruiker gaan. Hierdie proses is koste-effektief en winsgewend vir beide die betrokke partye, want daar is geen tussenganger wat kommissies hef en die eindproduk se prys verhoog nie (Vanhala & Dietz, 2015:23). Voorbeelde hiervan is Amazon, Takealot en kitskoskettingwinkels soos McDonald's, KFC en Burger King.
- Die tweede verspreidingskanaal is die bemarkingskanaal, wat die voorkeurkanaal in die industrie is, is drieledig, naamlik vanaf die vervaardiger na die kleinhandelaar na die verbruiker (Vanhala & Dietz, 2015:45). Die goedere gaan van die vervaardigers na die kleinhandelaar en die kleinhandelaar neem dit na die verbruiker. ABC is 'n voorbeeld hiervan.
- Die bemarkingskanaal wat vanaf die vervaardiger na die groothandelaar na die verbruiker gaan, is die derde kanaal wat geïdentifiseer kan word. Dié kanaal word gewoonlik gebruik deur verbruikers wat grootmaat wil aankoop, veral 'n spesifieke item by 'n groothandelaar. Volgens Blunt (2020) is maak hierdie kanaal dit makliker en meer koste-effektief, want geen ander tussenganger is betrokke nie. Die groothandelaar verlaag die kostes van die goedere vir die verbruiker. 'n Voorbeeld van 'n tipe maatskappy wat hierdie bemarkingskanaal gebruik, is 'n motorhandelaar.
- Die laaste bemarkingskanaal waartussen onderskeid getref word, is soos volg: van die vervaardiger, na die agent, na die groothandelaar, na die kleinhandelaar, en na die verbruiker. Volgens Monczka *et al.* (2016) is hierdie kanaal meer as een net tussenganger wat goedere na die verbruiker uitreik. Die agent help met die verkoop van goedere en hy vra kommissie by die vervaardiger. Die verspreiding moet in hierdie geval altyd so gou as moontlik plaasvind. 'n Voorbeeld hiervan is eiendomsagente.

2.3.2 Tipes verspreidingstrategieë

Afgesien van die vier verspreidingstipes, bestaan daar vyf verspreidingstrategieë waartussen ook onderskeid getref moet word, naamlik indirekte, direkte, intensiewe, selektiewe en eksklusiewe strategieë (Farooq, 2019:135). Dié strategieë sal vervolgens afsonderlik bespreek word.

2.3.2.1 Indirekte verspreiding

Indirekte verspreiding dui daarop dat die goedere die verbruiker bereik deur middel van verskeie kanale tussenin. Dit is byvoorbeeld die kleinhandelaars, of die vervoermiddels wat gebruik word soos byvoorbeeld, trokke, bakkies en vliegtuie. Tussenin kanale is alles wat gebeur met die produk of goedere vandat dit geneem word by die vervaardiger tot dit by die verbruiker uitgekom het.

2.3.2.2 Direkte verspreiding

Hierteenoor behels direkte verspreiding die proses wanneer die goedere direk gestuur word aan die verbruiker of as daar min tussengangers is. 'n Maatskappy wat gebruik maak van e-handel (sien afdeling 2.3) en 'n verspreider het, is 'n voorbeeld van 'n direkte verspreidingsmaatskappy. Verspreidingstrategieë word bepaal op grond van die penetrasievlak wat die onderneming wil bereik. Die penetrasievlak word bepaal deur produk, prys, plek en promosie.

2.3.2.3 Intensiewe verspreiding

Intensiewe verspreiding geskied wanneer die onderneming 'n massabemarkingsproduk het. Deur intensiewe verspreiding word gepoog om soveel as moontlik van die mark te dek.

2.3.2.4 Selektiewe verspreiding

Ondernemings wat van selektiewe verspreiding gebruik maak, maak slegs gebruik van 'n beperkte hoeveelheid verspreidings. Dit beteken dat net sekere verspreiders die produkte of goedere kan versprei vanaf die vervaardiger na groothandelaars en kleinhandelaars. Die onderneming maak van min verspreiders gebruik want hulle vertrou net sekere verspreiders en voel hulle kan net op hulle staat maak.

2.3.2.5 Eksklusiewe verspreiding

Eksklusiewe verspreiding geskied wanneer 'n onderneming 'n groot streek aan een verspreider gee om te behartig. In sommige gevalle kan 'n verspreider selfs aangestel word vir 'n volledige land in plaas van slegs 'n streek. 'n Goeie voorbeeld hiervan is ABC is die enigste verspreider vir PPC sement in Mosambiek.

Hierdie verspreidingstrategieë kan van e-handeldienste gebruik maak, wat vervolgens bespreek sal word.

2.3.3 E-handeldienste

Verspreiding kan ook op elektroniese wyse geskied, wat e-handel genoem word. E-handel staan, volgens Laudon en Traver (2017), bekend as elektroniese handel. E-handel is die proses wat gevolg word om produkte te koop en te verkoop, asook om geldoorplasings te doen en data oor elektroniese medium oor te dra. Met hierdie netwerk kan besigheid plaasvind sonder dat afstand en tyd 'n transaksie laat sloer. Voorbeelde van e-handel is Amazon, Takealot, Facebook, Pinterest en Instagram.

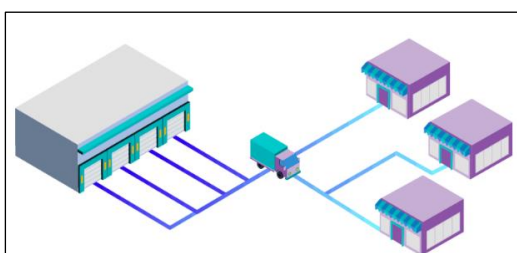
Voordele verbonde aan e-handel is dat dit onder meer 'n lae finansiële koste inhou vir die besigheid. Verbruikers kan 24 uur 'n dag, sewe dae 'n week koop en verkoop en die besigheid verdien deurgaans 'n inkomste. E-handel dra by tot die besigheid se internasionale verkope. Tydens die e-handelproses beleef verbruikers 'n persoonlike aanlyn ervaring. Besighede kan bekostigbare werknemers in diens neem vir die e-handelproses. Nóg 'n voordeel is dat daar daagliks met verbruikers gekommunikeer kan word.

'n Nadeel van e-handel is dat niemand kan koop of verkoop tydens webtuisteprobleme nie. 'n Verdere nadeel van e-handel is dat verbruikers nie produkte kan toets of aanpas voor hulle dit koop nie, byvoorbeeld klere kan nie vooraf aangepas word nie. Die aanlynkompetisie is baie sterk, omdat verskeie besighede hulle mark vergroot deur e-handel. Verder kan verbruikers ongeduldig wees teenoor die aanlynverskaffer. Produkte moet afgelewer en vervoer word tot by die kliënte of verbruiker, wat 'n koste- en tydsimplikasie kan inhou.

Die volgende e-handeldienste kom voor en dié dienste sal vervolgens afsonderlik bespreek word: besigheid-na-besigheid, besigheid-na-verbruiker, verbruiker-na-verbruiker en verbruiker-na-besigheid.

2.3.3.1 Besigheid-na-besigheid (B2B)

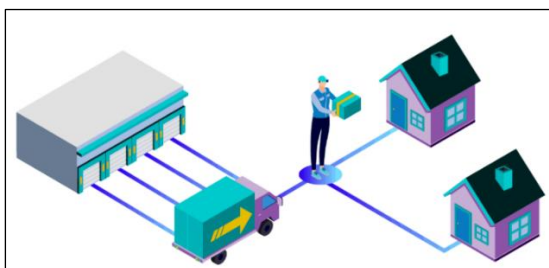
B2B (soos vervolgens geïllustreer word deur DeMatas, 2019 in Figuur 2.3) fokus op die verskaffing van produkte en goedere van een besigheid na 'n ander besigheid. Voorbeelde van dié diens is programmatuurbesighede, diensverskaffers en voorsieningsbesighede.



Figuur 2.3: B2B as 'n e-handeldiens

2.3.3.2 Besigheid-na-verbruiker (B2C)

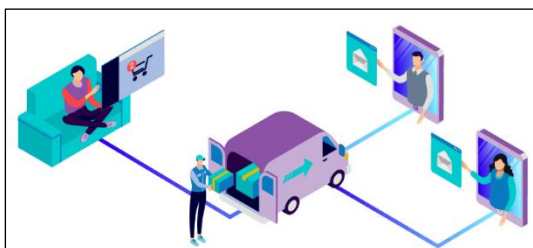
B2C (soos vervolgens geïllustreer word deur DeMatas, 2019 in Figuur 2.4) is die tradisionele kleinhandelsmodel waar die besigheid produkte/dienste aan die individue verkoop. Dit is die tipe besigheid wat aanlyn besigheid doen.



Figuur 2.4: B2C as 'n e-handeldiens

2.3.3.3 Verbruiker-na-verbruiker (C2C)

C2C (soos vervolgens geïllustreer word deur DeMatas, 2019 in Figuur 2.5) is die minder populêre verspreiding, maar dit is besig om toe te neem. Hierdie is die aanlyn-handelonderneming waar die verbruiker goedere of dienste aan besighede verkoop.

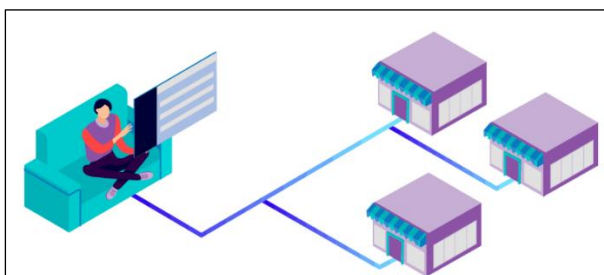


Figuur 2.5: C2C as 'n e-handeldiens

2.3.3.4 Verbruiker-na-besigheid (C2B)

Die C2B is verbruiker tot onderneming. Hierdie is 'n sakemodel waarin verbruikers waarde skep en waar die onderdernehmens daardie waarde verbruik. 'n Voorbeeld hiervan is as die verbruiker waarde skep vir die onderneming. Die verbruiker gee 'n goeie idee vir die ontwikkeling en daardeur word waarde geskep deur die nuwe produk te ontwikkel.

Die paragraaf onder Figuur 2.6 handel oor B2G en C2G. C2B word in Figuur 2.6 uitgebeeld, wat gebaseer is op die voorstelling van DeMatas (2019).



Figuur 2.6: C2B as 'n e-handeldiens

Die voorafgaande modelle is primêre kleinhandelstrukture vir e-handel, maar dit is nie die enigste modelle wat bestaan nie. Ander e-handelmodelle is byvoorbeeld B2G waar die besigheid se enigste kliënte die regering of openbare administrasie is. Nóg 'n

voorbeeld is C2G; dit is die individu wat die owerheid betaal vir belasting of onderrig aan universiteite.

2.3.4 Voor- en nadele van elke verspreidingskanaaltipe

Die voor- en nadele van die verspreidingstipes wat onder Afdeling 2.2.2 bespreek is, sal vervolgens bespreek word.

2.3.4.1 Direkte verspreidingskanaal

Direkte verspreiding hou verskeie voordele in. Een voordeel hiervan is dat waardevolle inligting rakende die koopgewoontes van kliënte ingesamel kan word (Aditya *et al.*, 2014:34). Nóg 'n voordeel wat Aditya *et al.* (2014:82) aanvoer is dat direkte verkope veroorsaak dat 'n besigheid homself van die kompetisie kan onderskei. Verder kan produkte vinniger by die verbruiker uitkom, omdat die verkoopsproses direk is. Die feit dat daar nie 'n derde party betrokke is nie, en die winste daarom baie hoër is, is nog 'n voordeel van direkte verspreiding wat Dos Santos. (2019) identifiseer. 'n Ander voordeel van direkte verspreiding, volgens Aditya *et al.* (2014:54), is dat goeie verhoudings met kliënte gebou kan word. Verder kan daar vinniger reageer word op produksieprestasie en vinniger terugvoer gegee word aan kliënte (Gouveira, 2019).

'n Groot nadeel van direkte verkope is die hoë koste wat daarmee gepaard gaan (Aditya *et al.*, 2014:63). Die groot uitdaging is byvoorbeeld om, in die beginfase van 'n besigheid, vragmotors te koop en bestuurders en stoorplek te huur. Dit is groot uitgawes en die kontantvloei maak nie noodwendig daarvoor voorsiening nie. Die volgende uitdaging, volgens Gouveira (2019), is om 'n geskikte wyse te vind waarop bemerking gedoen kan word om potensiële kliënte te bereik sonder die netwerke wat gevestigde verspreiders reeds het.

2.3.4.2 Indirekte verspreidingskanaal

'n Voordeel wat indirekte verspreiding inhou, is dat alle koste gedeel word, byvoorbeeld vervoer-, verspreiding- en bergingskoste. Dit is 'n goeie manier om 'n nuwe produk vry te stel sonder om onnodige druk op 'n werknemer of die besigheid te plaas, en dit

verlaag ook die aanvangskoste deur vir 'n besigheid 'n eie verspreidingskanaal te vestig (Adtiya *et al.*, 2014:45).

In teenstelling hiermee, volgens Adtiya *et al.* (2014:56), is 'n nadeel dat indirekte verspreiding dit moeilik maak om lojaliteit teenoor die kliënte en die handelmerke te bewerkstellig, omdat daar nie direk met die kliënte gewerk word nie.

Dit is belangrik om vanuit die staanspoor 'n kontrak op te stel tussen alle partye wat betrokke is by die indirekte verspreidingskanaal, wat alle terme en voorwaardes bevat. Dos Santos (2019) voer aan dat daar ooreengekom moet word oor wie watter rol speel, verskillende verantwoordelikhede, opleiding, kliëntediens, verslagdoening en prestasiemonitering.

2.3.4.3 Verspreidingsverkoopkanaal

'n Voordeel van 'n verspreidingsverkoopkanaal wat Adtiya *et al.* (2014:4) aandui, is om netwerke te vestig. Dié kanaal kan beskou word as 'n volledige diensverskaffer met 'n unieke waardeproposisie. Die verspreidingskanaal hou voorraad aan wat sodoende die koste van verkope verlaag (Adtiya *et al.*, 2014:23).

Terblanche (2019) voer aan dat hoë pryse 'n besigheid se posisie in die mark kan verswak, omdat dit belangrik is om markverwant te wees. Nóg 'n nadeel waarvan Terblanche (2019) melding maak, is dat min industrie- of kliënte-inligting gedeel word wanneer 'n verspreidingsverkoopkanaal gebruik word. Die maatskappy word gebruik om die verspreider se besigheid te verhoog deur onder meer besigheid te bekom met ander besighede en kliënte waarmee die maatskappy besigheid doen (Adtiya *et al.*, 2014:42). Verspreidingsverkoopkanale is nie altyd die beste vennote nie.

2.3.4.4 Verkoopsagente

Verkoopsagente kry 10% kommissie, maar geen prysverhogings nie. Hierdie agente beheer self die prys en hulle stuur die kwotasie direk aan die kliënt. Die vennootskap met verkoopsagente is baie sterk. Adtiya *et al.* (2014:42) verduidelik dat daar beter deursigtigheid is in 'n besigheid, want niks kan weggesteek word nie. Die volumes wat

gekoop en verkoop word, is bekend, en die besigheid het 'n beter begrip oor die mark waarin handel gedryf word (Aditya *et al.*, 2014:33).

'n Nadeel ten opsigte van verkoopsagente, is dat daar 'n beperkte mark is. Verder is dit ook nie noodwendig altyd duidelik of die verkoopsagente altyd toegewyd en gemotiveerd is nie. Soms is daar 'n tekortkoming van inligting in die markervaring, wat kan lei tot kleiner firmas se ondergang en dit kan enige groot firmas skade berokken. Verkoopsagente moet die goedere en produkte ken voordat hulle dit kan verkoop of bemark. Dit kan soms meer skade berokken as verkoopsagente nie alle inligting het nie, want goedere en produkte word verkeerd verduidelik wat dan lei tot ontevrede kliënte. Langtermyn doelstelling kan uit die oog verloor word en daar kan moontlik nie genoeg verkoopsagente wees om alle potensiële kliënte te bereik nie (Dos Santos, 2019).

2.3.5 Verspreidingsprofile

'n Verspreider is 'n besigheid wat produkte versprei oor die hele mark sodat 'n groot hoeveelheid mense dit kan koop. 'n Ondernemingsprofiel is 'n beskrywing van dienste wat die maatskappy lewer. Die beskrywing van ABC se ondernemingsprofiel sal dus aandui dat die betrokke maatskappy 'n privaatsektor-verspreider is. Verder word die maatskappy se visie, missie en waardes beskryf en 'n beskrywing van die unieke bates wat die maatskappy besit, word ook gegee (Mangiaracina *et al.*, 2015:43).

Volgens Terblanche (2019) dra die ondernemingprofiel by tot die eerste indruk wat die verbruiker van die maatskappy kry. Dit gee agtergrondinligting aangaande die maatskappy, visie en missie, die produkte asook wat die verbruiker kan verwag van die maatskappy. Die ondernemingsprofiel klassifiseer ook in watter gedeelte die maatskappy val, byvoorbeeld of die maatskappy 'n groothandelaar, kleinhandelaar, makelaar, agent of verspreider (soos in die geval van ABC) is.

'n Kort opsomming van verskillende tipes verspreidingsprofile volg in Tabel 2.1, wat gebaseer is op Mangiaracina *et al.* (2015:257). Dié profile sal afsonderlik ná die tabel bespreek word.

Tabel 2.1: *Verskillende tipes verspreidingsprofiel*

Verspreiders	Groothandelaars	Kleinhandelaars	Makelaars en agente
Betrokke by verkope en bemarking	Nakom van kleinhandelaars se bestelling	Afsetpunt om produk te koop	Hanteer spesiale uitvoere, vervoer en kontrakte
Bou goeie verhouding met vervaardigers	Verkoop produk of goedere in grootmaat	Verkoop aan winkels of verkoop aanlyn	Werk aan bemarking
Strek verder as die uitvoering en aflewering van bestellings	Fokus op stoor en aflewering van goedere	Koop van verspreiders of groothandelaars	Spesialiseer in bestuur van kliënteverhoudings
Bestudeer die mark effektief en aktief	Koop by die verspreider en vervaardiger		Eie produk deur die produsent te verteenwoordig

(Mangiaracina *et al.*, 2015:43)

'n Verspreider is 'n groothandelaar wat die verantwoordelikheid aanvaar vir die uitvoering van kleinhandelaarbestellings, of produkte aktief verkoop namens die vervaardiger. Verder bestuur die verspreider die bestellings en opbrengste van die verkoopsverteenvoordiger. Volgens Weaver (2019), die bemarkingsbestuurder van ABC, doen verspreiders marknavorsing en -analises om voortdurend nuwe geleenthede te bespeur en om vas te stel hoe om die beste verkoopsprestasies te behaal. 'n Verspreider fokus op 'n spesifieke gebied en mark om sterk verhoudings met vervaardigers te bou. Verspreiders kan besluit of hulle aan kleinhandelaars, ander verkopers of direk aan die verbruiker wil verkoop.

'n Groothandelaar voer die bestelling van kleinhandelaars uit deur produkte en goedere te verkoop; soms in groot hoeveelhede. Volgens die logistieke direkteur van ABC, Gouveia (2019), koop groothandelaars meestal in grootmaat om te kwalifiseer vir 'n prysverlaging by verspreiders of vervaardigers. Grootmaataankope stel die groothandelaar in staat om wins te maak, omdat kleiner gedeeltes aan kleinhandelaars verkoop word teen 'n hoër prys. Groothandelaars doen net berging en aflewering van produkte of goedere.

Kleinhandelaars is die afsetpunt waar verbruikers produkte of goedere kan koop. Verkope kan plaasvind deur kruidenierswinkels, lokale winkels of om aanlyn te verkoop. Kleinhandelaars koop produkte of goedere van verspreiders of groothandelaars (Mangiaracina *et al.*, 2015:32).

Makelaars en agente hanteer die logistiek van die verkope. Agente hanteer kontrakte, bemaking en die samestelling van verspreiding. Kliënteverhoudings maak 'n belangrike deel uit van makelaars en agente se verantwoordelikhede. Hulle neem namens die vervaardigers eienaarskap van die produkte en goedere wat versprei word deur die verspreidingsproses.

In Afdeling 2.2 is privaatsektor-verspreiders en verspreidingsprofile in die algemeen bespreek. Dit is belangrik om op verspreiders te fokus wat wêreldwyd as die grootste verspreiders geag word, om sodoende 'n maatstaf te stel.

2.4 GROOTSTE VERSPREIDERS WÊRELDWYD

Volgens Farfan (2019) en Jackson (2012) is die volgende van die grootste verspreiders in die wêreld Bisco, Bossard America en Copper State Nut and Bolt. ABC Supply, Builders FirstSource en Beacon Roofing Supply is die grootste bou- en of konstruksieverspreiders in die wêreld. North America Plastics, Polymershapes en Piedmont Plastics is die grootste plastiekverspreiders en die grootste elektriese verspreiders is Sone par USA, Anixter International Inc. en WESCO International.

2.4.1 Grootste privaatsektor-verspreiders in Suid-Afrika

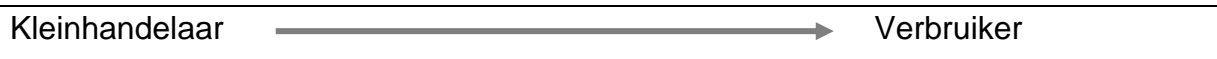
Volgens ASI (2019) se eksklusiewe ranglys is die vyf grootste groothandelaar verspreiders in Suid-Afrika Shoprite Holding Bpk., Pick n Pay, Massmart Holding Bpk., SPAR Group en Metcash Trading Africa (Edms.) Bpk. Shoprite Holding Bpk. het meer as 1 200 operateurs en 270 winkels in 16 lande in Afrika en Indië (ASI, 2019). Shoprite Holding Bpk. (waarvan Christoffel Wiese die grootste aandeelhouer is), is tans die grootste verspreider in Suid-Afrika (ASI, 2019). Pick n Pay is die tweede grootste verspreider en dié besigheid is gekoop deur Raymond Ackerman wat in 2010 afgetree het (ASI, 2019). Massmart Holding Bpk., wat die derde grootste verspreider in Suid-

Afrika is, sluit winkels in soos Game, Makro, Builders Warehouse en Carter Backer Winter (CBW) (ASI, 2019). Die vierde grootste verspreider in Suid-Afrika, volgens ASI (2019), is die SPAR-groep wat in 33 lande en vyf kontinente is en wat 12 000 winkels wêreldwyd het. ASI (2019) dui Metcash Trading Africa (Edms.) Bpk. as die vyfde grootste verspreider in Suid-Afrika aan. Dié besigheid versprei verbruikersgoedere vinnig in Afrika, en hulle bedryf ook verskeie netwerke vir talle winkels wat verbruikersgoedere aan handelaars versprei (ASI, 2019).

2.5 ABC AS 'n MEDIUM- TOT GROOTHANDELVERSPREIDER

ABC is 'n medium- tot groothandelverspreider. Hulle is 'n privaatsektor-verspreider wat produkte soos boumateriaal, alledaagse goedere, meublement en landbouprodukte versprei. Dit word in Suid-Afrika aangekoop en na die onderskeie pakhuis versprei waar familieledede en vriende dit kan verkry sonder vervoer- of grensprobleme.

ABC volg die geïllustreerde proses (sien Figuur 2.7) om produkte en dienste beskikbaar te stel aan alle verbruikers van Mosambiek en Zimbabwe wat werkzaam is in Suid-Afrika, en wie se families steeds woonagtig is in hulle tuislande.



Figuur 2.7: *Illustrasie van die direkte kanale wat ABC volg om produkte te versprei*

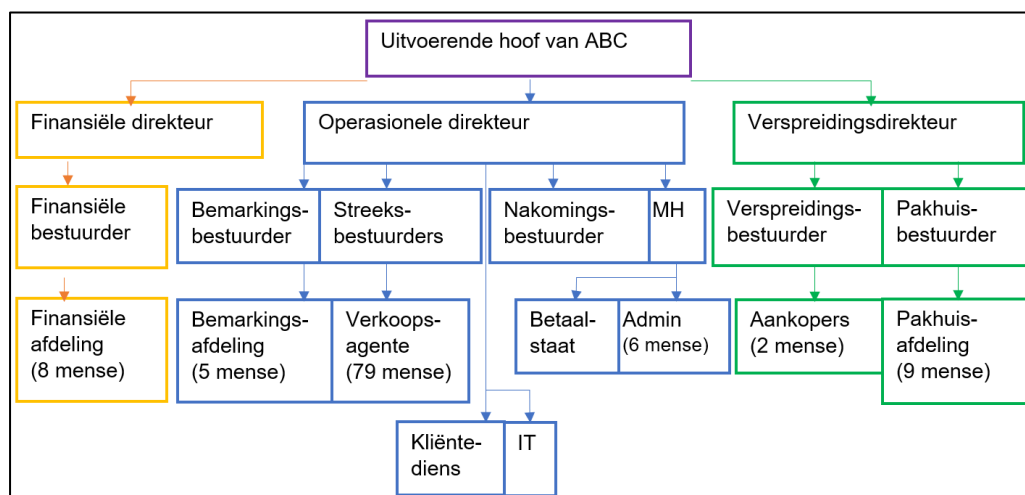
Hierdie privaatsektor-verspreider kry hulle produkte en goedere vanaf verskeie bekende groothandelaars. Die produkte en goedere word na die pakhuis van die maatskappy se hoofkantoor geneem wat in Isando Besigheidspark in Suid-Afrika is, en van daar af word alle produkte en goedere gestuur na verskeie pakhuisse regoor Mosambiek.

2.5.1 Agtergrond van ABC

ABC as privaatsektor-verspreidingsmaatskappy volg 'n verspreidingsproses om produkte of dienste beskikbaar te stel vir die verbruiker wat dit benodig. Produkte soos boumateriaal, meublement, landbouprodukte en alledaagse verbruikers goedere soos tee, koffie, olie en emmers word in Suid-Afrika aangekoop en versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Die spesifieke maatskappy het 'n gaping in die mark geïdentifiseer om goedere wat veral mynwerkers in Suid-Afrika aankoop, te versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Familielede en vriende van die sender kan die goedere by die betrokke pakhuis kry sonder vervoer- of grensprobleme. Sien weer afdeling 1.2 vir ABC se agtergrond.

2.5.2 Bestuursorganogram

'n Bestuursorganogram vir ABC word in Figuur 2.8 geïllustreer.



* MH: Mensehulpbronne

Figuur 2.8: Bestuursorganogram vir ABC

ABC volg die proses soos dit in Figuur 2.8 geïllustreer word. Die bestuur van ABC bestaan uit drie hoofafdelings waarop die besigheid gebaseer is, naamlik die finansiële, operasionele en verspreidingsbeen. Die bestuurswyse van ABC is steeds volgens die piramiedemodel, en nie volgens die plat en meer moderne bestuursmodel nie. Dit veroorsaak dat nie alle werknemers insette kan lewer in besluitneming nie en dat min tot geen innovasie plaasvind. In die meeste gevalle neem die uitvoerende hoof besluite en kleiner besluite word per afdeling geneem deur die betrokke direkteur.

2.6 VOOR- EN NADELE VERBONDE AAN ABC

ABC as privaatsektor-verspreidingsmaatskappy hou verskeie voor- en nadele in ten opsigte van hulle hulle unieke maatskappy teenoor ander maatskappye. Hierdie voor- en nadele sal vervolgens onder verskillende hoofde bespreek word.

2.6.1 ABC se bedryfsvoordele

Die voordele wat ABC se struktuur bo enige ander verspreidingsmaatskappy het wat in Suid-Afrika is en wat goedere en produkte in Mosambiek en Zimbabwe verskaf, sal vervolgens in kolpuntformaat aangebied word. Inligting oor hierdie voordele is ingesamel by Dos Santos (2019) (huidige uitvoerende beampte), Mass (2018) (voormalige uitvoerende beampte), Terblanche (2019) (operasionele direkteur) en topbestuurslede van 2019.

- ABC stoor voorraad vir kliënte vir drie jaar rentevry in die pakhuis.
- Die verbruiker se betaling bly in ABC se bankrekening totdat die kliënt sy produk of goedere by die pakhuis gaan haal.
- ABC besit die nismark en monopolie, want geen ander maatskappy in Suid-Afrika kan dieselfde voordele bied nie.
- Die betrokke maatskappy het 'n kantoor by elke groot myn en informele nedersetting waar Zimbabwiërs en Mosambiekers werk, sodat goedere en produkte maklik bestel en betaal kan word. Families kan sodoende na pakhuisse gaan om produkte en goedere te verkry wat aan hulle gestuur is.
- ABC verlig baie spanning en druk van die broodwinner wat in Suid-Afrika werk, waarvan die res van die familie in Zimbabwe of Mosambiek woonagtig is. Die broodwinner hoef nie bekommerd te wees oor hoe hy produkte of goedere aan sy familie gaan stuur nie. Die ontvanger word vrygespreek van potensiële vervoer- of grenskostes, want sy familie kan dadelik die produkte of goedere kry wat in Suid-Afrika gekoop is.
- Kliënte kan ABC telefonies skakel om aankope te doen, wat vervoerkostes en tyd spaar.
- Produkte en goedere kan by die pakhuisse afgelewer word, of daar kan van die opsie gebruik gemaak word om dit selfs by die kliënt se huis af te lewer.
- ABC lewer produkte of goedere af by pakhuisse regoor Mosambiek.

- Die betrokke maatskappy is die enigste invoerder van PPC-sement in Mosambiek.
- Aangekoopte produkte of goedere word vir drie jaar in pakhuse gehou, of die waarde van die produk word ná drie jaar terugbetaal in die kliënt se rekening.
- Produkte en goedere kan onmiddellik by pakhuse verkry word direk nadat die bestelling geplaas is.
- Die feit dat daar in alle pakhuse voorraad beskikbaar is, dien as 'n waarborg dat die kliënt altyd die aangekoopte produkte of goedere sal kry.
- Indien daar ontevredenheid heers oor die produk, is daar 'n direkte kommunikasielyn na ABC en die probleem sal binne vyf dae opgelos wees.
- ABC bied goeie kliëntediens en hulle kommunikeer effektief met alle kliënte.
- Daar is 'n direkte betrokkenheid by die kliënte asook die gemeenskap.
- Indien nodig, kan voorraad geskuif word tussen verskillende pakhuse.
- Die meeste produkte of goedere wat ABC lewer, is beter kwaliteit as dit wat lokaal in Mosambiek gekoop kan word.
- ABC is 'n bekende handelsnaam onder die Mosambiekers en Zimbabwiërs.
- Dié maatskappy is deel van die SADC-invoerders en as gevolg daarvan word daar geen invoerbelasting betaal op produkte of goedere uit die SADC-gemeenskap nie. Die SADC-gemeenskap is Angola, Botswana, Comore, Demokratiese Republiek van die Kongo, Eswatini, Lesotho, Madagaskar, Malawi, Mauritius, Mosambiek, Namibië, Seychelle, Suid-Afrika, Tanzanië, Zambië en Zimbabwe.

2.6.2 ABC se bedryfsnadele

Daar is egter ook nadele verbonde aan ABC se struktuur, waarmee dié maatskappy gekonfronteer kan word. Hierdie nadele sal hierna in kolpuntformaat weergegee word. Inligting oor hierdie nadele is ingesamel by Dos Santos (2019) (huidige uitvoerende beampte), Mass (2018) (voormalige uitvoerende beampte), Terblanche (2019) (operasionele direkteur) en topbestuurslede van 2019.

Omdat voorraad tot drie jaar in die pakhuis gestoor kan word, kan daar 'n probleem wees met voorraad as alle kliënte hulle voorraad kom haal. ABC kan 'n tekort aan voorraad hê, wat 'n groot probleem kan skep.

- As daar verskaffingsprobleme is by die vervaardigers, kan ABC moontlik 'n tekort aan voorraad hê.
- Pryse van sekere produkte en goedere is soms hoër as by die lokale verspreiders of winkels in Mosambiek.
- Treinstakings of enige ander stakings kan tot gevolg hê dat ABC nie betyds goedere of produkte in Mosambiek aflewer nie.
- Landswette wat verander kan bepaalde probleme inhou vir ABC.
- Verandering van regulasies en wette rondom produkte, verpakking, invoere en uitvoere kan problematies wees vir ABC.
- Vervaardigers se omstandighede verander en pryse moet dienoooreenkomstig aangepas word. Dit plaas druk op ABC, want prysverhogings kan daartoe aanleiding gee dat die pryse nie meer mededingend is nie. Kliënte kan besluit om nog steeds die produkte te neem as gevolg van gehalte en die leweringswaarborg. Hierteenoor bestaan die moontlikheid dat kliënte prys sensitief is en 'n ander produk by 'n ander verspreider of winkel koop wat goedkoper is.
- Die aanspreeklikheid van produkte wat reeds verkoop is maar nog nie gehaal is nie, lei tot 'n negatiewe balans op die maatskappy se balansstaat.

2.7 DIE VOORSIENINGSNETWERKE VAN ABC SE STRUKTUUR VOLGENS BESIGHEIDSEENHEDE

Vanaf die inset stadium van die voorsieningsketting bestaan verskillende voorsieningsnetwerke wat produkte aan ABC verskaf, omdat ABC 'n reeks produkte versprei en nie net een lyn of produk versprei nie. ABC verskaf boumateriaal, kommoditeite, voedsel, meublement en huishoudelike produkte.

2.7.1 Besigheidseenhede

Hierdie vyf soorte (boumateriaal, kommoditeite, voedsel, meublement en huishoudelike produkte) is besigheidseenhede waarop die betrokke organisasie gebaseer behoort te wees. Dit word vervolgens afsonderlik bespreek.

2.7.1.1 Boumateriaal

Vervaardigers wat aan ABC boumateriaal verskaf, is Sappi, York, PPC, BSi Steel, Matus, Sasol en Macsteel. Van die vernaamste boumateriaal wat ABC verskaf, is draad, sement, sink, hekke, vensterrame, deure, hout, planke en balke (Kawena Distributors, 2020).

2.7.1.2 Kommoditeite

Voorbeelde van kommoditeite is olie, mielies, rys, koring, goud en platinum. Die verskaffers van kommoditeite is Willowton Group, Pioneer Foods, Wilmar en Tiger Brands.

2.7.1.3 Voedsel

AVI, Sun, Tiger Brands, Dewfresh, Pioneer Foods, Wilmar, Elangeni en RCL Foods is almal verskaffers van kosprodukte. Voorbeelde van die kosprodukte wat hulle verskaf, is pap, rys, olie, suiker, koffie en blikkieskos.

2.7.1.4 Meublement en huishoudelike produkte

Addis, Philips, Sahara, Ascot Cosmetics, RCL Foods en Mega Magic is die vervaardigers wat meublement en huishoudelike produkte aan ABC verskaf. Enkele voorbeelde van meubels wat ABC van hierdie maatskappy verkry en dan verder versprei, is plastiekstoele en -tafels, houtstoele- en tafels, en kaste (Kawena Distributors, 2020). Voorbeelde van huishoudelike produkte wat aan ABC voorsien word, sluit die volgende in: Olie, Milo, Tee, Emmers, skoonmaakmiddels en vele meer.

Dit is belangrik om 'n goeie verhouding te hê met verskaffers sodat probleme vinnig, maklik en op 'n professionele wyse uitgesorteer kan word. Daar moet 'n oop kommunikasiekanaal wees tussen die verskaffers en ABC.

2.7.2 Bestuur van die voorsieningsketting

Volgens James en Odegaard (2017) handel die bestuur van die voorsieningsketting oor die hantering van die produksievloei. Dit begin by die roumateriaal tot die aflewering van die finale produk aan die verbruiker. Daar is ses komponente waaruit 'n tradisionele voorsieningskettingbestuur bestaan, naamlik beplanning, verskaffers, vervaardiging, aflewering (logistiek), terugstuur en monitering van inligting.

ABC kry al hulle produkte en goedere van verskaffers (soos bespreek onder Afdeling 2.6.1) en hulle voorsien aan die pakhuis in Mosambiek soos benodig. Kliënte gaan haal hulle produkte of goedere by die pakhuis van hulle keuse. Alle kliënte moet die nodige betaling maak voordat hulle goedere of produkte kan kry, want alle transaksies geskied in Suid-Afrika. Die betaalbare bedrag sluit die vervoerkostes in na die bestemmingspunt.

2.7.2.1 Komponente.

- Die eerste komponent van 'n tradisionele voorsieningsketting, is beplanning. ABC doen die nodige beplanning en hulle bestuur alle hulpbronne om aan die kliënte se aanvraag te voldoen. Daar kan volgens statistieke of meetinstrumente bepaal word of die voorsieningsketting doeltreffend genoeg is, of daar produkte van hoë waarde aan kliënte gelewer word en of daar aan die maatskappy se doelwitte voldoen word.
- Die tweede komponent van hierdie ketting, is verskaffers. Dit is belangrik om die regte verskaffers te kies om goedere en dienste te lewer wat benodig word om die produkte te kan verskaf. Verder moet prosesse in plek gestel word om die verskaffersverhouding te moniteer en te bestuur. Sleutelprosesse sluit in die bestel van produkte, ontvang van produkte, bestuur van voorraad, die verskaffing van produkte aan kliënte en die bemagtiging van betalings.
- Alle aktiwiteite, insluitend vervaardiging, moet georganiseer word. Voorbeelde hiervan is soos volg: aktiwiteite wat benodig word om grondstowwe te aanvaar,

om produkte te vervaardig, om die kwaliteittoets te slaag, die vervaardiging van verpakking en vervoer te doen asook die skedulering van aflewering.

- Aflewering (logistiek) speel 'n belangrike rol in die voorsieningsketting. Koördinering van bestellings, skedulering van aflewering, aflaai van produkte, uitreik van fakture en die ontvangs van betalings maak deel uit van hierdie logistieke komponent. Elkeen van hierdie aspekte is belangrik, veral die tydigte fakturering van verbruikers of kliënte sowel as die opvolg van betalings.
- Terugstuur is nóg 'n komponent in die voorsieningsketting. 'n Proses moet geskep word om foutiewe, oortollige of ongewenste produkte terug te neem. Ontevrede kliënte kan produkte of goedere terugstuur na pakhuis of hulle kan 'n direkte lyn skakel sodat die probleem binne vyf dae opgelos word.

In die voorsieningsketting is dit verder belangrik dat inligting deurlopend gemoniteer word. Gevestigde prosesse moet in plek wees om inligting regdeur die verskaffingsketting te moniteer en te verseker dat alle regulasies nagekom word. Die prosesse waarna opgelet moet word, sluit in die finansies, verkope, hulpbronne, rekenaarprogramme, fasiliteitbestuur, portefeuljebestuur, produkteontwerp en gehalteversekering.

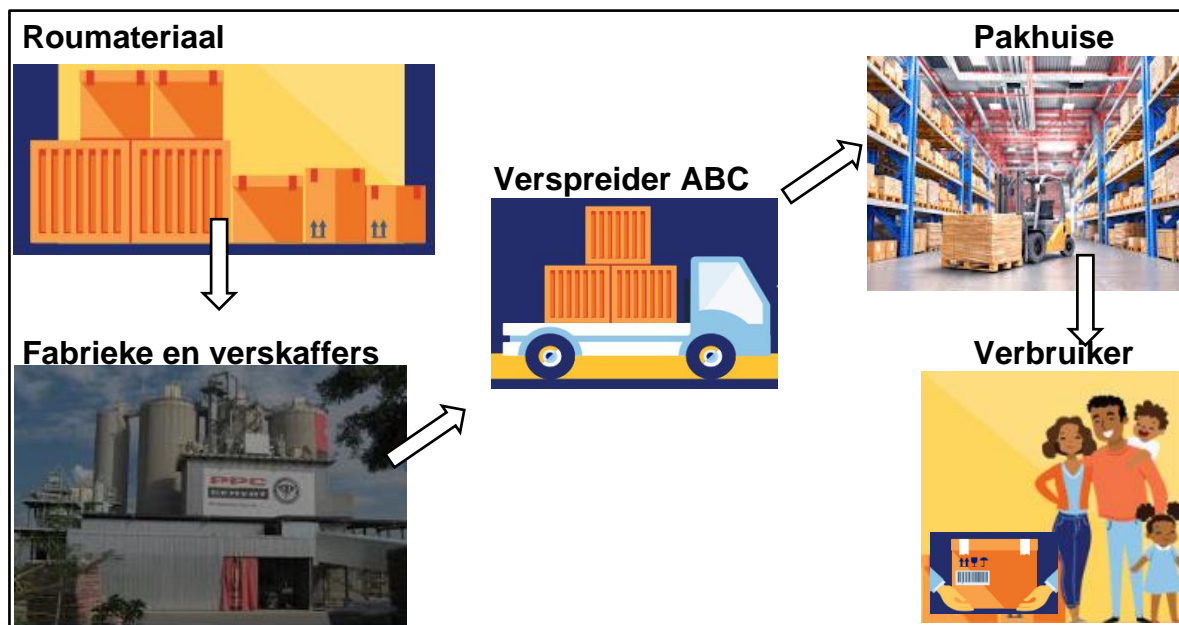
2.7.3 Die belangrikheid van 'n effektiewe voorsieningsketting

'n Effektiewe voorsieningsketting verlaag kostes, verminder vermorsing van roumateriaal en dit kan tyd verkort om die produkte te vervaardig in die produksiesirkel (Issuu, 2016). Drie plekke waar bestuur die voorsieningsketting kan verbeter, is met die identifisering van potensiële probleme, optimale verbetering van prysdinamiek, en die toewyding van aflewering van voorraad soos dit met kliënte ooreengekom is (Handfield *et al.*, 2014).

Die bestuurskomponente van 'n voorsieningsketting is beplannings- en kontroleringsmetodes, werksvloei-aktiwiteitstrukture, organisasiestrukture, kommunikasie- en inligtingsvloeistrukture en laastens die produkvloei- en fasiliteitstrukture (Tachizawa *et al.*, 2015:51).

2.7.4 Die verspreidingsketting van ABC

'n Verspreidingsketting van ABC word in Figuur 2.9 geïllustreer. Hierdie figuur is opgestel na aanleiding van die inligting wat uit die onderhoude met Neuhoff (2019) en Weaver (2019) gegeneer is.



Figuur 2.9: ABC se verspreidingsketting

(Self-gegeneerde figuur)

Daar is vyf stappe in die proses van ABC se verspreidingsketting (soos dit in Figuur 2.9 geïllustreer word), en dit word vervolgens bespreek.

- Stap 1 behels die roumateriaal wat na fabrieke geneem word om dit om te skakel na 'n bruikbare produk. Alhoewel ABC nie fisies hier betrokke is nie, kan hierdie stap 'n invloed hê op ABC. Indien die verskaffer nie die produk kry nie, kan die verskaffer nie die produk produseer wat ABC nodig het nie.

Die fabrieke en verskaffers maak deel uit van stap 2 in die verspreidingsketting. Die verskaffer (en hiermee geïmpliseer ook die fabrieke) vervaardig die produk(te) wat ABC benodig vir sy verbruikers, uit roumateriaal. Die meeste produkte word in Suid-

Afrika vervaardig, waarna dit afgelewer word by die pakhuis in Mosambiek en Zimbabwe.

Verspreider ABC is die derde stap in die verspreidingsketting. ABC versprei die produkte na al sy pakhuis in Mosambiek en Zimbabwe (stap vier), vir die gemak van die verbruiker. ABC is verantwoordelik om alle produkte vanaf Suid-Afrika in te voer na Mosambiek en Zimbabwe. Sommige produkte word deur die verskaffers in Mosambiek verskaf, al word dit in Suid-Afrika vervaardig.

Stap vyf behels dat die verbruiker die produkte by die gekose pakhuis in die verbruiker se moederland ontvang. Dit spaar die verbruiker geld, ongerief van vervoer en grensposbelasting. Logistiek is deel van die verspreidingsketting van maatskappy ABC.

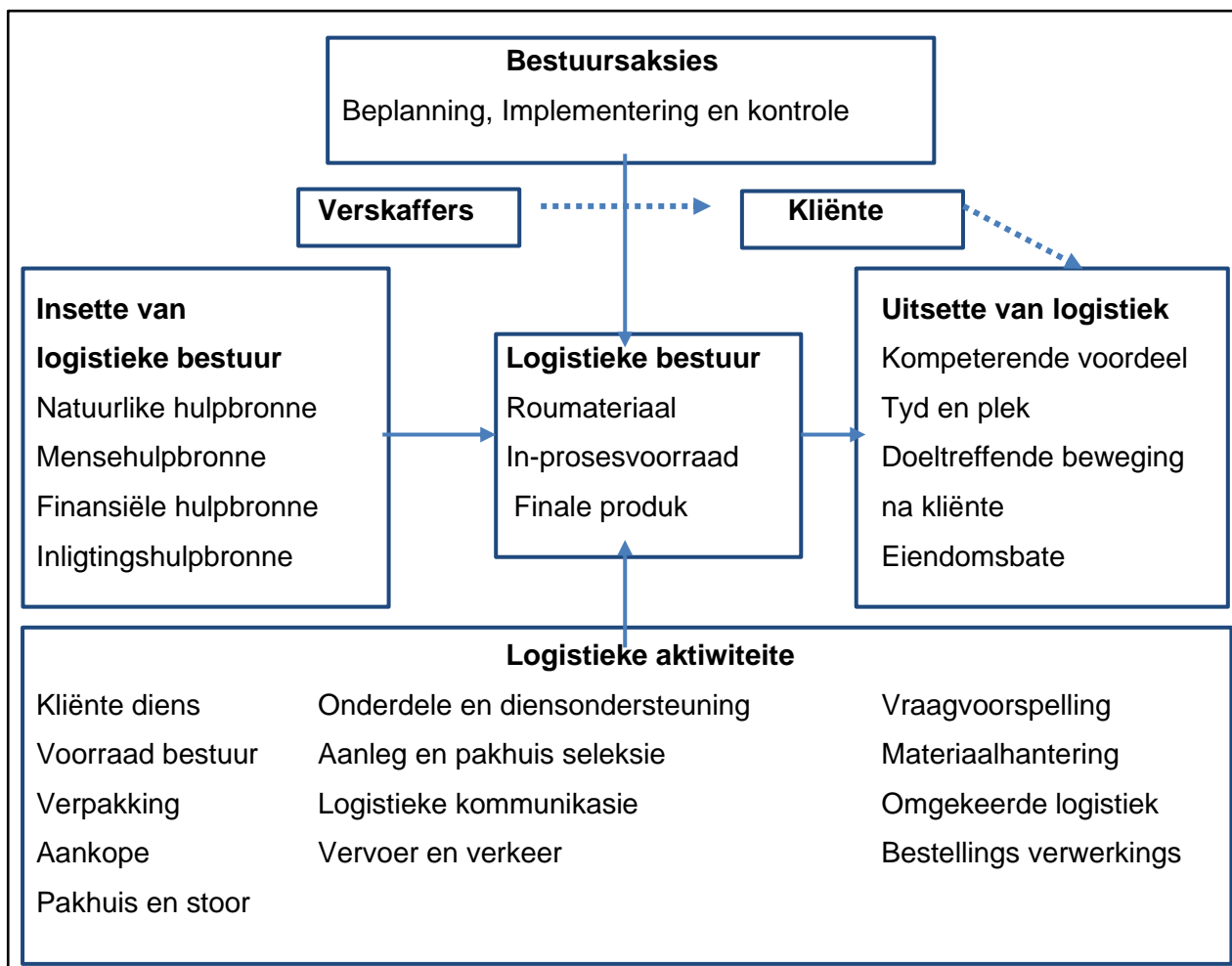
2.8 LOGISTIEKE BESTUUR

Logistieke bestuur is deel van die proses van 'n eenvoudige voorsieningsketting wat die effektiewe vloeï van onder meer goedere en dienste beplan en implementeer. Gouveira, (2019). Dit is die beplanning van die oorsprong (verkryging van produkte by verspreiders) tot die eindpunt (lewering aan die verbruiker), wat aan die vereistes van die kliënt moet voldoen. Die bestuurstelsel van ABC is 'n voorbeeld van logistieke bestuur, omdat dié besigheid produkte en goedere versprei vanaf Suid-Afrika na Mosambiek en Zimbabwe. Terblanche, (2019).

'n Logistieke bestuurder moet elke dag belangrike besluite neem rondom die beplanning, reëlins rondom bestellings, onderhandelings, verskaffers, vervoer en aflewering van produkte en goedere. Volgens Dos Santos, (2019) moet die regte verskaffers geïdentifiseer word om goedere en produkte te verskaf aan ABC. Roetes moet beplan word met die regte hoeveelheid treine en trokke om alle produkte te vervoer na die pakhuis in Mosambiek. ABC gebruik 'n sagtewareprogram genaamd Navision ('n Microsoft-produk) om aan te dui hoeveel voorraad in elke pakhuis is, hoeveel voorraad aangekoop is asook hoeveel voorraad in die hoofkantoor se stoor beskikbaar is.

2.8.1 Komponente van logistieke bestuur

Die komponente waaruit logistiek bestaan is die insette van logistiek, bestuursaksies, logistieke bestuur, logistieke uitsette en logistieke aktiwiteite. Figuur 2.10, wat saamgestel is uit die inligting van Stock en Mulki (2011), sal die verband tussen hierdie komponente verduidelik.



Figuur 2.10: Die komponente van logistieke bestuur

(Stock & Mulki, 2011)

Volgens Stock en Mulki (2011), begin alle bestuuraksies met beplanning, implementering en kontrole. Die verskaffers en die kliënte maak deel uit van die uitsette van logistiek. Die drie stappe volgens Terblanche (2019) is die insette van logistieke bestuur, logistieke bestuur en dan is dit die uitsette van logistiek soos bespreek ook in tabel hierbo.

Volgens Terblanche, Gouveira en Dos Santos (2019) maak goeie logistieke bestuur die prosesse en prosedures van die maatskappy vinniger en help ook met goeie vloei in die maatskappy en daardeur word die werkverrigtinge verhoog.

2.8.2 Logistieke sleutelaktiwiteite

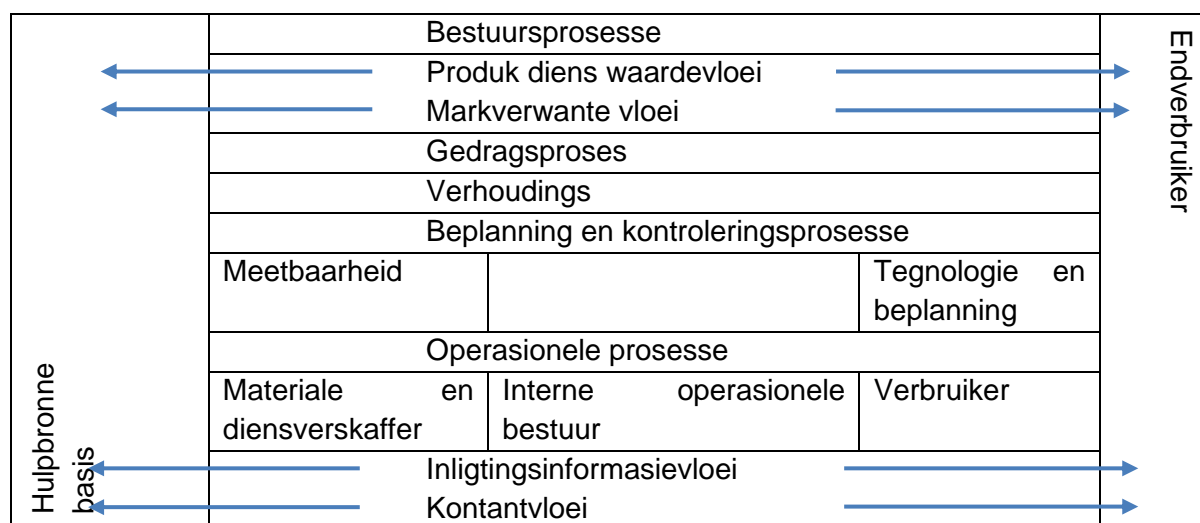
- Volgens die Distribusie Direkteur is die volgende aktiwiteit belangrik vir die vloei van die produk vanaf die oorsprong van die produk tot by die verbruikerspunt. Hierdie belangrike aktiwiteit is kliëntediens, want daarsonder kan 'n besigheid maklik skade lei. Hierteenoor kan goeie kliëntediens ook nuwe kliënte werf wanneer vriende en familie mondelings die goeie diens van die maatskappy bemark. Die versekering word gegee dat goedere en produkte dadelik by die pakhuis verkry kan word en indien die kliënte ontevrede is, sal die probleem binne vyf dae opgelos word.
- Mosambiek se vraagvoorspelling is om te beplan hoeveel van watter item by watter pakhuis moet wees. Hierdie voorspelling word gedoen volgens 'n analise van vorige jare se data asook die vooruitskatting vir die huidige jaar. Volgens die bemarkingbestuurder is dié beplanning belangrik en moet geskied sodat pryslyste vroegtydig by alle takke en pakhuis uitkom en dat die regte hoeveelheid produkte en goedere vroegtydig by die regte pakhuis sal wees.
- As nuwe kontrakte uitgeneem word in verband met kantore, takke en/of pakhuis moet die regte seleksies gedoen word. Die logistieke afdeling moet voorraad (aankope en verkope) bestuur en beheer. Logistieke kommunikasie en omgekeerde logistiek is hier belangrik, want almal wat betrokke is by die vervoer van die produkte of goedere, takke en pakhuis moet bewus wees van waar voorraad is, asook wanneer voorraad bestel is en wanneer dit afgelewer word. Goeie kommunikasie is hier onontbeerlik.
- Verdere aktiwiteite wat in ag geneem moet word, is materiaalhantering, vervoer, verkeerbeheer en die bestuur van alle produkte en goedere terwyl dit vervoer word, oorgelaai word en afgelewer word by verskeie pakhuis regoor

Mosambiek. Die logistieke afdeling moet verseker dat alle bestellings reg verwerk word en dat die regte produk asook die regte hoeveelheid daarvan na die regte pakhuis gaan. Die verpakking van produkte en goedere is belangrik sodat dit nie beskadig word nie. Die pakhuis en stoorplekke moet skoon en reg ingerig wees om hulle volle kapasiteit te benut. Goeie beplanning, goeie kommunikasie en goeie vooruitskating is belangrik in hierdie logistieke afdeling van ABC. Hierdie voorafgaande aktiwiteite wat plaasvind in die logistieke afdeling, is 'n groot deel van ABC se bestaan en besigheid.

2.9 VERSPREIDERSBESTUURSRAAMWERK

'n Verspreidingsbestuursraamwerk is die aktiwiteite en ondersteuningsfunksies in die voorgestelde verspreidingsraamwerk wat gevolg moet word om die hele logistieke proses 'n sukses te maak, volgens Du Toit (2014).

Vervolgens word 'n verspreidersbestuursraamwerk in Figuur 2.11 aangebied, waarna dit kortliks bespreek sal word.



Figuur 2.11: Verspreidersbestuursraamwerk

(Kotler & Keller, 2019:574)

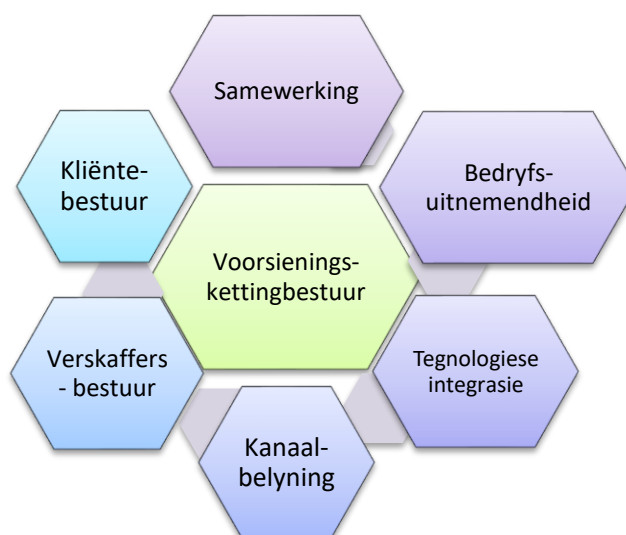
Om goeie verhoudings en 'n effektiewe verspreidingsketting op te bou tussen ABC en die verbruiker, is tegnologie en beplanning belangrik. Dit help om kliënte in kennis te stel wanneer voorraad arriveer, waar produkte of goedere is en wanneer dit afgelewer

sal word. Interne operasionele bestuur help dat alle werk wat gedoen word reg bestuur, beplan en geïmplementeer word. Dit is belangrik om te weet waar die produkte is ten einde 'n goeie diensverskaffer te wees vir kliënte. Meetinstrumente word gebruik om die vervaardigers, werknemers, kwaliteit van werk asook kwaliteit van produkte of goedere te kan meet.

Logistieke bestuur dra by tot die verspreidingsbeplanning van 'n maatskappy. Die effektiewe verspreiding van produkte steun op die effektiewe bestuur van die proses.

2.9.1 Verspreidingsbeplanning en bestuursdiagram

Die verspreidingsbeplanning en die kontrolering van die voorsieningskettingbestuur bestaan uit ses dele, naamlik samewerking, kliëntebestuur, verskaffersbestuur, kanaalbelyning, tegnologiese integrasie en bedryfsuitnemendheid (Kotler & Keller, 2019:587).



Figuur 2.12: Komponente van die voorsieningskettingbestuur

(Kotler & Keller, 2019)

Hierdie ses dele, soos dit in Figuur 2.12 uiteengesit is en gebaseer is op Kotler en Keller (2019), sal vervolgens afsonderlik bespreek word.

2.9.1.1 Samewerking

Volgens Gouveia (2019) moet daar goeie kommunikasie wees tussen al die kanale en afdelings om te verstaan wat elkeen doen en hoe elkeen vorder met sy spesifieke gedeelte en beplanning. Die kanale in ABC moet vir mekaar ondersteuning bied. Koppeling van kanaalvermoëns moet bespreek word, want samewerking is belangrik om 'n sukses te maak. Alle data moet so spoedig moontlik ingelees word sodat ware tydkonneksie deurentyd plaasvind, daar deurentyd 'n rekord is van waar produkte en goedere is, asook hoeveel daar is en wanneer aankope weer sal plaasvind. Alle inligting rondom die maatskappy moet oop wees en dit moet gedeel word tussen alle kanale op alle vlakke. Dit is belangrik om algemene prestasiestatistieke te hê om elke persoon en elke afdeling te motiveer volgens die prestasies wat hulle bereik.

2.9.1.2 Kliëntebestuur

Volgens Weaver (2019) is die waardeskepping van kliënte belangrik. Kliënte wil voel dat hulle waarde vir geld kry en dat elkeen belangrik is vir ABC. Kliënte is belangrik vir die voortbestaan van ABC en hulle moet dit weet. Enige voorstelle of klagtes moet daarom gerig word aan ABC. Hierdie kanaal moet 'n eenvormige, gefokusde kanaal wees. Goeie kliëntebestuur is nodig in hierdie afdeling en goeie kliënteverhoudings moet bestuur word. Goeie kliënte-intelligensie, kliënte-ondervinding en kliëntediens is belangrik in ABC.

2.9.1.3 Verskafferbestuur

Die verskafferskanaal voorsien kliënte van hulle produkte en goedere. Kliënte moet voel hulle kry waarde vir hulle geld en verskaffers moet die gevoel van waardeskepping skep by die verbruiker (Smale, 2017). Die verskaffers se bestuur moet 'n goeie verhouding hê met sy eie bestuur asook met kliënte. Strategiese prosesse wat beplanning en implementering behels, is belangrik in hierdie afdeling of kanaal. Daar moet 'n vaste infrastruktuur wees en bedrywigheede moet beheer en bestuur word. Tegnologie kan hierdie take vergemaklik om alles te beheer en te bestuur.

2.9.1.4 Kanaalbelyning

Geografiese ligging, ekosisteme, noduskongruensiekanaal en funksionele optimalisering is belangrik in hierdie afdeling ten einde die regte belyning te kan doen. Die belang van die geografiese ligging is om produkte bereikbaar te maak vir kliënte deur dit vir hulle af te lewer indien hulle dit nie self kan gaan haal nie. Die ekosisteem is van belang, daarom moet ABC sy invloed op die ekosisteem beoordeel en deel word van die groen ekosisteem. Besigheidsoptimalisering is die proses om die doeltreffendheid, produktiwiteit en prestasie van 'n onderneming te meet en maniere te vind om die prosesse te verbeter. 'n Voorbeeld hiervan is dat produkte en goedere betyds afgelewer word sodat daar nie groot pakhuse en gevolglik hoë onkoste hoef te wees nie. Volgens Dos Santos (2019) beteken die noduskongruensiekanaal dat elke kanaal sy eie individuele strategie en bedryfsdoelwitte moet stel wat mededingende voordele vir die firma en kanaalnetwerk inhou.

2.9.1.5 Tegnologiese integrasie

Die beplanning van ondernemingshulpbronne moet deeglik gedoen word. Die gebruik van geskikte programmatuur vir die maatskappy moet geïmplementeer word. Verskillende netwerke moet saamgestel word om alle kommunikasie tussen verskillende kanale te vergemaklik.

Daar is gevorderde beplanningstelselprogramme wat gebruik kan word om die prosesse te vergemaklik. Netwerke moet beplan word volgens die verskillende kanale sodat kommunikasie effektief kan plaasvind. Tegnologie en die internet is baie belangrik in die gevorderde samelewing van vandag (Laudon & Traver, 2017). Daarsonder sal die gebruik van sosialemediaplatforms soos Facebook en Twitter, en verskeie toepassings en webblaaie om 'n besigheid te bemark, nie moontlik wees nie. 'n Verdere voorbeeld van tegnologie is Radioferkwensieidentifikasie (RFID); dit is 'n klein elektroniese plaatjie met 'n antenna wat gebruik word om data in te samel wat later gebruik en geanaliseer kan word.

2.9.1.6 Bedryfsuitnemendheid

Deur bedryfsintegrasie, 'n goeie spanwerkbenadering en om bates te gebruik tot ABC se voordeel, kan die bedryfsuitnemendheid net positief wees. Daar moet altyd gepoog word om prosesse te standaardiseer en alles so eenvoudig as moontlik te hou byvoorbeeld digitalisering en beter kommunikasie tussen afdelings. Volgens Kampmann (2019), ABC se inligtingstegnologiebestuurder, is dit wenslik om gebruik te maak van verskillende geïntegreerde inligtingstelsels, maar alles moet na een databasis geskryf word waaruit inligting onttrek kan word. Dit vergemaklik die proses van bedryfsuitnemendheid.

2.10 DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES

Nadat Albu Consulting Strategy Management (2014) met meer as 200 kliënte aan wye verskeidenheid strategieseprojekte gewerk het, het hul bevestig dat daar 'n magdom voordele is om 'n strategie in die organisasie te hê. Die Hoofbesturende beambtes wat die waarde sien in strategie en die toewyding van tyd en hulpbronne gebruik om die uitvoering te bestuur, het hulle prestasie verbeter.

Hieronder gaan 5 redes gegee word hoekom strategie belangrik is en 'n belangrike deel is van 'n suksesvolle maatskappy. Al die redes wat verskaf gaan word in die volgende parragraaf is volgens Yuliansyah, Y., Gurd, B. En Mohamed, N. (2017) asook Albu Consulting Startegy Management besigheid (2014).

- **Beplanning**
Vordering in verband met jaarlikse bedryfplan is 'n noodsaaklik bestuursinstrument. Daar moet gekyk word na die vorige jaar maar ook na die toekoms van die maatskappy. Sonder 'n duidelike beeld van hoe die maatskappy wil hê die toekoms moet lyk sal dit altyd meer reaktief as proaktief wees. Die jaarlikse plan is daar om langtermyn doelstellings te bereik.
- **Sterk- en swakpunte**
Alles lyk ooglopend dat die top bestuur al die voor en nadele van die besigheid ken maar word die sterkpunte (mededingende voordele) benut en word die

gapings wat die swakpunte is bekamp? Die strategie skep 'n hoër vlak van bewustheid en gee groter fokus op aktiwiteite in die maatskappy om suksesvol te wees.

- Vaardighede en kennis

Die Hoofbesturende beampte en top bestuur moet weet waarna toe die besigheid op pad is om 'n beter idee te he watter soort vermoëns nodig is om alle doelwitte te bereik. Strategie definieer en dryf besluite oor die maatskappy se ontwerp. Dit is nodig om proaktief te wees deur nuwe vaardighede en kennis te beoefen want dit brei die maatskappy voor vir toekomstige toestande en verhoog die kanse op sukses.

- Hulpbrontoekenning

Strategie gaan oor die maak van keuses want hulpbronne is eindig. Watter produkte, dienste en markte sal deel uitmaak van die toekoms en wat moet nie gedoen word nie? Hierdie besluite is van uiterse belang om te verseker dat beperkte hulpbronne ontplooi word na die belowendste geleentheid wat die beste opbreng sal lewer vir die maatskappy.

- Omgewingsverkenning

Sommige Hoofbesturende beamptes neem nie tyd om die eksterne omgewing te ken wat positiewe sowel as negatiewe uitwerkings kan hê op die sukses van maatskappye nie. Jack Welch (2017) was reg om sy afdelingbestuurders te vra om diept te delf en te verstaan hoe dinge kan verander voordat dit regtig gebeur. Daardeur raak mens bewus en is mens voorberei op wat moontlik in die mark of industrie kan gebeur asook die geleentheid wat daar is om aksie te neem voordat dit gebeur. Volgens Albu Consulting Startegy Management besigheid (2014) is daar groot geleentheid vir Hoofbesturende beamptes om sukses te bereik met 'n goeie ontwikkelde strategie.

Beplanning en samewerking

Maatskappy ABC moet beter beplanning doen kort- en langtermyn Die maatskappy moet kommunikasie verbeter dat almal weet waarnatoe die maatskappy op pad is. As almal veilig voel en weet wat die rigting van die maatskappy is dan sal daar beter samewerking wees in die spesifieke maatskappy.

Die opstel van 'n visie en 'n missie vir 'n maatskappy maak deel uit van die begin van 'n strategiese bestuurproses. 'n Visie is die gewenste toekomstige posisie van waar die maatskappy wil wees. 'n Missie is 'n samevatting van die doelwitte en die benadering om die doelstelling te bereik. Volgens Ross (2015) word die visie en die missie gekombineer om sodoende 'n verklaring te gee vir die doelstellings en waardes van die maatskappy.

Volgens Do Santos (2019) is 'n waardestelling die kernwaardes van 'n maatskappy wat 'n boodskap oordra aan kliënte en werknemers. Dit kan beskou word as 'n belofte aan die kliënte van die waardes wat hulle kan verwag gelewer sal word. Sodanige waardestelling is van toepassing op die hele maatskappy. Die waardestelling van 'n maatskappy moet dieselfde waardes oordra as die doelstellings volgens die SMART-metode.

2.10.1 Algemene doelstellings van die strategiese bestuursprosesse

S	M	A	R	T
<ul style="list-style-type: none"> • Spesifiek • Sê wat gedoen gaan word 	<ul style="list-style-type: none"> • Meetbaar • Gee voorstelle van hoe die doelwit gemeet gaan word 	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaar (<i>attainable</i>) • Wat moet bereik word en is dit haalbaar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant • Maak besigheid beter 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydsgebonde • Spesifieke datums en tye

Figuur 2.13: SMART-metode as probleemoplossingstrategie (Self-gegenereerde figuur)

Die SMART-metode as probleemoplossingstrategie is vyfledig. Wees spesifiek oor die doelwit en hoe dit bereik gaan word. Bepaal hoe die beoogde doelwitte gaan meet sodra die planne geïmplementeer is. Stel haalbare doelwitte vir die maatskappy en werk met 'n plan om die einddoel te bereik. Maak seker dat dit wat bereik wil word deur die doelstelling, relevant is en dat dit die besigheid sal bevoordeel. Wees tydsgebonde deur spesifiek te wees oor wanneer wat bereik moet word. Indien dit nie bereik word nie, stel nuwe afsnydatums, maar weet ook wat die rede is waarom die sperdatums nie bereik was nie. Wees doelgerig, positief en stel prosesse in plek om doelwitte te bereik.



Figuur 2.14: Doelstellingsprosesdiagram

(Self-gegenereerde figuur)

Begin altyd by die eindresultaat wat die maatskappy wil bereik. Werk deur die SMART-metode soos dit in Figuur 2.13 geïllustreer word. Skryf die doelwitte neer en skep 'n aksieplan. Die aksieplan is die proses wat gevolg moet word om die doelwit te bereik. Skep 'n tydlyn wat aandui wanneer wat bereik moet word. Doen alles stapsgewys deur aan elke afdeling 'n afsnydatum te gee van wanneer elkeen moet klaar wees en wanneer die volgende afdeling kan begin. Hierdie tydsraamwerk sal daartoe bydra dat elke afdeling die nodige beplanning kan doen en afsnydatums kan haal. Skep ook 'n

tydlyn om te sê wanneer 'n doelwit bereik moet word. Implementeer die doelwit en die prosesse. Herevalueer en beoordeel die doelwit(te) en meet of die eindresultaat bereik is.

2.10.2 Strategiese bestuursprosesse

Daar is sewe stappe in 'n effektiewe probleemoplossingsproses. Die sewe stappe is soos volg: (1) identifiseer die probleem, (2) verstaan almal se belangstelling, (3) lys die moontlike oplossings, (4) evalueer die opsies, (5) kies 'n opsie of opsies, (6) dokumenteer die ooreenkoms en (7) stem saam oor die deurlopende evaluering en kontrolering wat moet plaasvind.

Stap 1 is om die probleem te identifiseer. Daar moet in ag geneem word dat daar verskillende sienswyses kan wees, omdat mense se opinies oor 'n saak kan verskil. Ten einde die betrokke probleem te probeer oplos, moet almal se belangstelling by die probleem geïdentifiseer word (stap 2). Die beste oplossing moet vir die probleem gevind word sodat dit op sodanige wyse opgelos word dat alle betrokkenes voordeel daaruit kan put. Die betrokke partye moet hulle verskille eenkant sit en op die probleem fokus. Elke spreker/betrokkene moet intensief na geluister word.

Stap 3 en 4 is om al die oplossings te lys en te evalueer. Hierdie proses gaan gepaard met 'n groot dinkskrum. Die dinkskrum dra by tot die onderskeid tussen die positiewe en negatiewe aspekte en dit evalueer die betrokke saak. Beoordeel alle gelyste probleemoplossingsopsies en bepaal of daar dalk verskeie oplossings is wat saamgesmelt kan word om by 'n beter oplossing uit te kom (stap 5). Stap 6 behels dat die bevindings gedokumenteer word en dat daar nie net op geheue staatgemaak word nie. Die dokumentasie van inligting help om later weer belangrike besonderhede en die implikasies van besluite te bestudeer.

Die laaste stap (stap 7) is om alles te implementeer, te monitor en te evalueer. Beoordeel dit wat in plek gestel is om seker te maak dat alles gedoen word soos dit ooreengekom is. Implementeer nou die oplossing, meet of die probleem opgelos word en bepaal hoe lank dit geneem het om die probleem op te los.

'n Ander strategiese oplossingsproses wat maatskappye gebruik, bestaan uit nege stappe. Die nege stappe is (1) om genoeg tyd daaraan te spandeer om die probleem te identifiseer, (2) om te kyk na verskeie opsies en geleenthede, (3) om die definisies vanuit alle hoeke uit te daag, (4) om die oorsaak van die probleem te bevraagteken, (5) om verskeie potensiële oplossings te identifiseer, (6) om potensiële oplossings te prioritiseer, (7) om 'n besluit te neem, (8) om verantwoordelikhede toe te ken en (9) om die oplossing te meet.

Sommige topbestuurslede wil dadelik 'n probleemoplossingsmetode identifiseer nog voordat die probleem reg geïdentifiseer is. Dit beteken dat 'n klein probleem kan ontaard in 'n groot probleem. In stap 1 is dit belangrik om seker te maak dat daar 'n behoorlike begrip is van die probleem en wat dit behels om verder vorentoe beter insette te kan lewer in die probleemoplossing.

In stap 2 word verskillende opsies en geleenthede oorweeg. Soms is daar aspekte/sake wat nie verander kan word nie. Dit is gewoonlik nie probleme nie, maar eerder algemene feite. Met probleme kom daar soms ook geleenthede.

Stap 3 behels die bevraagtekening van definisies deur die oplossings uit verskillende oogpunte te beoordeel. Daar is gereeld meer as een oplossing, en daar kan ook meer as een gevolgtrekking wees vir die probleem.

Bevraagteken die oorsake van die probleem om sodoende by die beginpunt van die probleem uit te kom (stap 4). Geen tyd moet gemors word om dieselfde probleem weer op te los nie, maak seker die probleem word die eerste keer opgelos. Stap 5 stel dat verskeie oplossings vir die probleem geïdentifiseer moet word. Hoe meer probleemoplossings beskikbaar en geëvalueer is, hoe nader sal daar gekom word aan die regte oplossing vir die spesifieke probleem.

Stap 6 gaan daaroor om die groot probleem op te breek in kleiner stukkies wat meer hanteerbaar is. Elke groot probleem het wel ontstaan uit 'n klein probleem en die klein

probleem moet eerste opgelos word. Lys al die potensiële oplossings van belangrikste tot minder belangrik.

Stap 7 dui aan dat 'n besluit geneem moet word. 'n Besluit word geneem deur 'n oplossing te kies en die verloop van die oplossing te bepaal. Hoe langer dit neem om 'n besluit te neem, hoe duurder kan die kostes beloop en hoe groter impak kan dit hê op 'n besigheid. Die mikpunt is dat 80% van probleme dadelik hanteer moet word. Vir effektiewe besluitneming moet spesifieke afsnydatums vir oplossings van probleme gestel word, en daar moet by hierdie afsnydatums gehou word.

Ken verantwoordelikhede toe aan elke persoon betrokke by die probleem (stap 8). Dui aan watter oplossing gevolg sal word en implementeer die oplossing. Mense in verantwoordelikhedsposisies moet elkeen hulle toegekende verantwoordelikheid nakom sodat die probleem opgelos kan word en deurgevoer kan word.

By stap 9, wat die laaste stap is, word meetinstrumente in plek gestel om te bepaal of die probleem opgelos word en hoe lank dit geneem het om die probleem op te los. Indien die probleem nie opgelos is nie, moet daar onmiddellik aandag geskenk word aan die probleemoplossing. Dit is 'n aaneenlopende kontroleringsproses.

Effektiewe probleemoplossing is 'n tydsame proses en baie tyd moet daaraan spandeer word. Indien daar te lank gesloer word om die probleem op te los, kan die besigheid skade lei. Hierteenoor kan 'n té vinnige proses lei tot ondeurdagtheid en vorige stappe moet dan herhaal/hersien word.

ABC het 'n spesifieke probleemoplossingstrategie in plek. As dit klein probleme is wat net verband hou met een spesifieke direkteur se afdeling, los daardie direkteur self die betrokke probleem op.

Die finansiële direkteur los 'n probleem op soos dit opduik. Sy deurdink nie die saak nie en sy begin dadelik met die implementering van 'n oplossing. Sy gebruik ook nie 'n spesifieke probleemoplossingsmetode nie.

Die verkrygingsdirekteur los probleme op deur eers daaroor te besin en dan met 'n paar oplossings vorendag te kom. Hy gebruik ook nie spesifieke probleemoplossingsmetodes nie.

Die operasionele direkteur gebruik die SWOT- en SMART-metodes om probleme mee op te los. Daar word aan verskillende situasies met verskillende uitkomstegedink. Die hoof-uitvoerende beampte van ABC deurdink 'n saak, maar net hierdie metodes en denkwyse van die hoofbesturende beampte is die enigstes wat reg is. Die hoofbesturende beampte maak staat op eie kennis wat deur die jare opgebou is.

Indien dit 'n ernstige probleem is wat opgelos moet word, sit die hoof-uitvoerende beampte asook die drie direkteure om 'n tafel en bespreek eerstens wat die probleem is. Daarna evalueer hulle die probleem en stel vas of die probleem 'n gevolg van eksterne of interne faktore is. Hulle stel hierna vas wat die beste metode sal wees om die probleem op te los. Elke direkteur gaan kyk na sy afdeling en bepaal hoe die probleem sy afdeling raak. Dit is elke direkteur se verantwoordelikheid om ook te bepaal hoe hy die ander afdelings kan help wat geraak word deur die probleem.

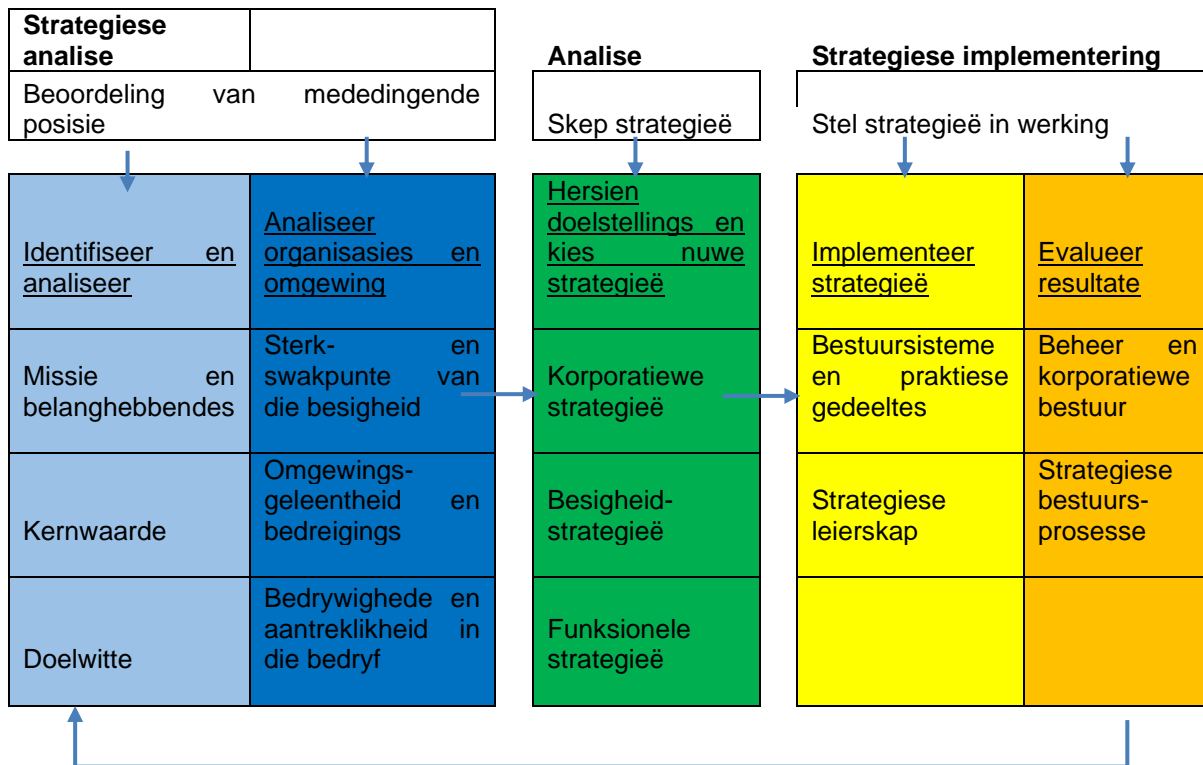
Ná drie dae kom die hoof-uitvoerende beampte en die drie direkteure bymekaar en hulle bespreek die verskillende oplossings en sienings. Hierna word die besluite geneem en deurgevoer. Almal se insette is belangrik, maar die hoof-uitvoerende beampte neem die finale besluit en die meeste van die tyd is dit sy voorgestelde oplossing wat gevolg word.

2.10.3 Implementering en strategiese formulering

Die implementering en strategiese formulering in die strategiese bestuursproses word vervolgens in Tabel 2.2 uiteengesit.

Tabel 2.2: Hoe die implementering en strategiese formulering plaasvind

(Self-gegenereerde figuur)



Tabel 2.2 is 'n gepaste voorstelling van wat presies verwag word van enige maatskappy. Eerstens moet gekyk word na die beoordeling van die mededingende posisie, dan na die skep van strategieë en dan hoe hierdie strategieë in werking geplaas word.

2.10.4 Strategiese evaluering en kontrolering

Die strategiese evaluerings- en kontroleringsproses behels dat die maatskappy eerstens 'n visie, missie en doelwitte moet hê om rigting aan te dui vir alle bestuurslede en werknemers. Dan word verskillende strategieë en prosesse gebruik om by al die visies, missies en doelwitte uit te kom om alle eindresultate te bereik. Beplanning vind plaas om alles wat beplan is te implementeer met behulp van meetinstrumente en verantwoordelike persone vir afdelings. Alles word geëvalueer en gekontroleer.

2.10.5 Die strategiese bestuur van ABC

Volgens Kawena Distributors (2020) is ABC se visie om die burgers van Mosambiek en Zimbabwe wat in Suid-Afrika werk, se behoeftes te voorsien. Hierdie behoeftevoorsiening word gedoen deur aan hulle unieke koopmandjies te voorsien teen 'n billike prys. Verder word daar aan hulle die vermoë gegee dat hulle gesinne in hulle tuisland die goedere en produkte by verskeie pakhuisse van hulle keuse kan verkry sonder enige probleme.

ABC se missie is dat hulle 'n jarelange, toegewyde span is wat in 'n dominante posisie is in 'n mededingende omgewing, wat die kliënte se verwagtinge oortref deur die doeltreffende gebruik van hul unieke voorsieningsketting deur 'n multikulturele span.

ABC het nie in 2018 'n vasgestelde missie en visie gehad nie. In 2019 het die hoofuitvoerende beampte besluit dat die visie en missie wat in die voorafgaande paragraaf gegee is, vanaf Januarie 2019 die amptelike visie en missie vir ABC sal wees. Daar is geen insette gelewer deur direkteure, hoofbestuur of enige werknemers nie. Daar is twee mense in die maatskappy se hoofkantoor wat weet wat die visie en missie is, twee mense wat min of meer weet en 47 werknemers wat glad nie hieroor ingelig is nie.

Die visie en missie is nie beskikbaar in die hoofkantoor of enige takke of pakhuisse van ABC nie. Dit is ook nie beskikbaar op die briefhoofde nie, maar dit is wel beskikbaar op die nuwe webtuiste wat in 2019 geskep is (Kawena Distributors, 2020). Die waardes en doelwitte van 'n maatskappy is belangrik.

'n Visie en 'n missie word gewoonlik geformuleer na aanleiding van insette van die hele maatskappy, gesamentlike besluite en inkoop van alle werknemers (bestuur, direkteure en hoofuitvoerende beampte). 'n Maatskappy het gewoonlik waardestellings, maar daar is 'n gebrek daaraan by ABC. 'n Voorstel vir 'n nuwe visie en missie met waardestellings vir ABC sal verder bespreek word in Hoofstuk 4.

2.10.5.1 Strategiese formulering

Uit die onderhoude is waargeneem dat nie alle werknemers van ABC dieselfde positiewe en entoesiasme het waarmee hulle werk aanpak nie. By die hoofkantoor bestuur die operasionele direkteur sy takke en verkoopsense effektief, wat die gesindheid van die werknemers verander. Elkeen weet wat weekliks, maandeliks en jaarliks van hulle verwag word, want hulle werk op 'n kommissiebasis. Die hoofbestuurders van elke streek weet wat van hulle verwag word en hulle het maandeliks 'n vergadering by hoofkantoor. Alle probleme asook dit wat van hulle verwag word, word hier bespreek. Elke tak het 'n prestasieverbeteringsplan en elke werknemer weet presies wat bereik moet word.

Die finansiële direkteur het maandelikse, kwartaallikse, halfjaarlikse en jaarlikse begrotings wat vergelyk word met die vorige jaar se data asook die begroting vir die huidige jaar. Die verkrygingsdirekteur gee ook bepaalde inligting deur in die maandelikse vergaderings. Die verkrygingsdirekteur bespreek probleme wat moontlik ontstaan het as gevolg van produkte of verskaffers wat nie betyds produkte of goedere kon lewer nie, omdat dit 'n invloed het op ABC se aflewering aan sy kliënte. Daar word rekening gegee indien daar enige stakings of wetveranderinge in Mosambiek is in verband met produkte of goedere.

Die hoof- uitvoerende beampte het maandelikse vergaderings met elke afdeling se direkteure en die topbestuurslede. Hierdie vergaderings, waartydens alle probleme bespreek word en oplossings voorgestel word, handel oor onder meer verkope, aankope, bemerking, finansies, verkryging van produkte en goedere, verkoopsense, takke, pakhuse, voorstelle en opinies.

Daar heers 'n negatiewe leierskap wanneer die direkteure en topbestuurslede 'n vergadering met 'n negatiewe en ongemotiveerde gesindheid verlaat, volgens die onderhoude wat gevoer is. Sodanige afloop van 'n vergadering veroorsaak dat daar nie verdere kommunikasie plaasvind na die res van die maatskappy nie en dat daar 'n negatiewe atmosfeer heers in die maatskappy. Nie alle werknemers vind aanklank by

die hoof- uitvoerende beampte se leierskapstyl nie, wat die gesindheid van werknemers negatief beïnvloed.

2.10.5.2 Strategiese implementering

ABC se direkteure en hoof- uitvoerende beampte vergader drie maande voor die einde van die jaar saam om doelwitte, teikens, strategieë en begrotings saam te stel, te bespreek en besluite te neem oor die toekoms van ABC. Alles wat tydens hierdie vergadering bespreek word, word weer oor 'n maand tydens 'n opvolgvergadering bespreek. Indien almal ooreenstem, word dit genotuleer en afgeteken voor die begin van 'n nuwe jaar.

Daar is nie 'n vaste formaat, struktuur of strategie om die toekomstige jaar se doelwitte, beplanning en begrotings te bereik nie. Alle besluite wat tydens die vergaderings deur die hoof- uitvoerende beampte geneem word, moet gedeel word met alle bestuurders en alle personeel, maar daar is tans 'n groot kommunikasiegaping in dié verband. Geen kommunikasie word tans vanaf die direkteure na die bestuurders en personeel deurgegee nie.

2.10.5.3 Strategiese evaluering en kontrolering

Die operasionele direkteur moet weekliks en maandeliks sy teikens bereik, en dit is sy meetinstrument. Die operasionele direkteur gebruik ook sleutelprestasie-aanwysers om hom te help om elke persoon se prestasies te beoordeel. Hy kyk ook daagliks, weekliks, maandeliks en jaarliks na die maandelikse begrotingsteikens.

Die finansiële direkteur en verkrygingsdirekteur gebruik ook hulle vorige jaar se begrotings en teikens om te bepaal of hulle nog op dreef is. As hulle prestasies nie op standaard is nie, word dit bespreek in die volgende vergadering.

Die hoof- uitvoerende beampte kyk na elke afdeling en direkteur se verslae en hy sal dan insette lewer daarop. As die doelwitte nie bereik word soos ooreengekom is nie, word die betrokke persoon daarvoor verantwoordelik gehou.

2.11 OPSOMMING

In hierdie hoofstuk is verskillende verspreiders met hulle afsonderlike verspreidingskanale en e-handeldienste bespreek. Hierna is meer spesifiek gefokus op ABC as 'n verspreider met sy verspreidings- en verskaffingskanale. ABC as privaatsektor-verspreidingsmaatskappy se voor- en nadele is bespreek. Hierdie bespreking help om 'n beter oorsig van veral ABC te kry, en dit bied 'n beter beeld van hoe besluitneming in die betrokke maatskappy plaasvind.

Die verspreidingsketting is verduidelik en ook wat elke verantwoordelike persoon se doel is in die skakel van die ketting. In hierdie hoofstuk is ook gefokus op logistieke bestuur en logistieke aktiwiteite, en die funksie daarvan in die verspreidingsketting. 'n Verduideliking is gegee van logistieke bestuur in ABC en hoe besluitneming in dié proses plaasvind. Volgens Lambert en Cooper (2000:77) is die bestuur van die voorsieningsketting verantwoordelik vir die integrasie van belangrike sakeprosesse (van die eindgebruiker tot die verskaffers). Tydens hierdie integrale proses is dit belangrik om deurgaans daarop te fokus om produkte en inligting te bied wat waarde toevoeg vir kliënte en ander belanghebbendes. 'n Netwerk is 'n struktuur wat bestaan uit verskeie knope met spesifieke drade wat verwant is aan mekaar (Ford & Mouzas, 2013:183). 'n Voorsieningsnetwerk kan gedefinieer word as 'n verskaffingsketting wat die vloei van goedere en dienste van oorspronklike bronne na eindkliënte beskryf (Zsidisin *et al.*, 2019).

Verder in die hoofstuk is visie, missie en doelstellings in die algemeen bespreek, en ook meer spesifiek die van ABC. Probleemstellings met probleemoplossingsprosesse en -strukture is ook bespreek, waarna daar weer spesifiek op ABC se probleemhantering en oplossings gefokus is. Die implementering, evaluering en kontrolering maak 'n belangrike deel uit van probleemoplossing. Hierdie sake is ook op ABC toegepas.

Die strategiese besluitnemingsprosesse is belangrik in enige besigheid, en ook in ABC. Prosesse en strukture moet vasgestel en gebruik word sodat die besigheid kan groei en dat almal in die besigheid kan weet wat die toekomsideaal van die besigheid

is. Visie, missie en doelstellings is die begin van enige suksesvolle besigheid; daarsonder het 'n besigheid geen rigting, geen beplanning en geen doelwitte nie.

In Hoofstuk 3 sal al die vraelyste, onderhoude en vooraf opnames verwerk, saamgestel, geanaliseer en bespreek word. Die doel hiervan is om die probleme en probleemstellings wat gestel is, te kan oplos, en met voorstelle vorendag te kom in Hoofstuk 4. Die volgende hoofstuk sal grotendeels handel oor die vyf sleutelprestasie-aanwysers in die maatskappy se bestuursprosesse sodat ABC se doelwitte vasgestel kan word. Vraelyste, onderhoude en dataversameling en -verwerking maak deel uit van Hoofstuk 3.

HOOFSTUK 3: NAVORSINGSMETODOLOGIE EN -ANALISE

3.1 INLEIDING

Die literatuurstudie in Hoofstuk 2 gee 'n oorsig van verspreidingskanale, verspreidingskettings, verspreidingsvoordele en ook die nadele daarvan. Die doel van Hoofstuk 3 is om die data wat tydens die data-opnameproses versamel is, te ontleed. Primêre en sekondêre data is gebruik om 'n dieper begrip te verkry uit die data wat ingesamel is. In hierdie hoofstuk word 'n kort beskrywing gegee van die navorsingsmetodologie wat gebruik is en riglyne wat toegepas word om die nodige gegewens te verkry uit die steekproef van die hoof- uitvoerende beampte, direkteure en topbestuur. Die geldigheid en betroubaarheid van die studie word later in die hoofstuk breedvoerig bespreek.

Die finale ondersoek in die hoofstuk handel oor die bevindings van die studie sowel as die aanbevelings. Die aanbevelings word meer breedvoerig bespreek in Hoofstuk 4. 'n Standaardvraelys is gebruik om die vereiste gegewens te versamel. Vorige opnames uit 2015 tot 2019 word gebruik, sowel as diepgaande onderhoude met die hoof- uitvoerende beampte, drie direkteure en topbestuur. In die laaste afdeling van die hoofstuk word die versamelde data geïnterpreteer en ontleed.

3.2 Teikenpopulasie

In hierdie gekombineerde metodologie het die deelnemers uit twee groepe bestaan. Die eerste groep vorm deel van 'n kwalitatiewe navorsingskomponent en die tweede groep vorm deel van die kwantitatiewe navorsingskomponent. Uit die kwalitatiewe navorsing het altesaam 100 werknemers en verbruikers deelgeneem aan die vraelyste. Uit die kwalitatiewe navorsing het altesaam ses deelnemers in die sleutelbestuursposisies aan semi-gestruktureerde onderhoude deelgeneem. Die deelnemers is gekies deur doelgerigte steekproefneming, soos gedefinieer deur Patton (2015:264), om die mees relevante kennis rakende die navorsingsvraag en doelwitte te verskaf. Dit word ook deurgegee in 'n gevallestudie formaat. Hierdie deelnemers het meer as 50 jaar gekombineerde bestuurservaring in die betrokke verspreidingsmaatskappy.

3.3 NAVORSINGSBENADERING

Die navorsing in hierdie hoofstuk bestaan uit twee onderafdelings, naamlik kwalitatiewe data-ontleding en kwantitatiewe data-ontleding. Die kwalitatiewe data-ontleding word gebruik om die data te ontleed deur temas uit die onderhoude te identifiseer. Die kwantitatiewe data-ontleding word vir die data-onttrekking ingespanom grafieke en nommers te kan vergelyk.

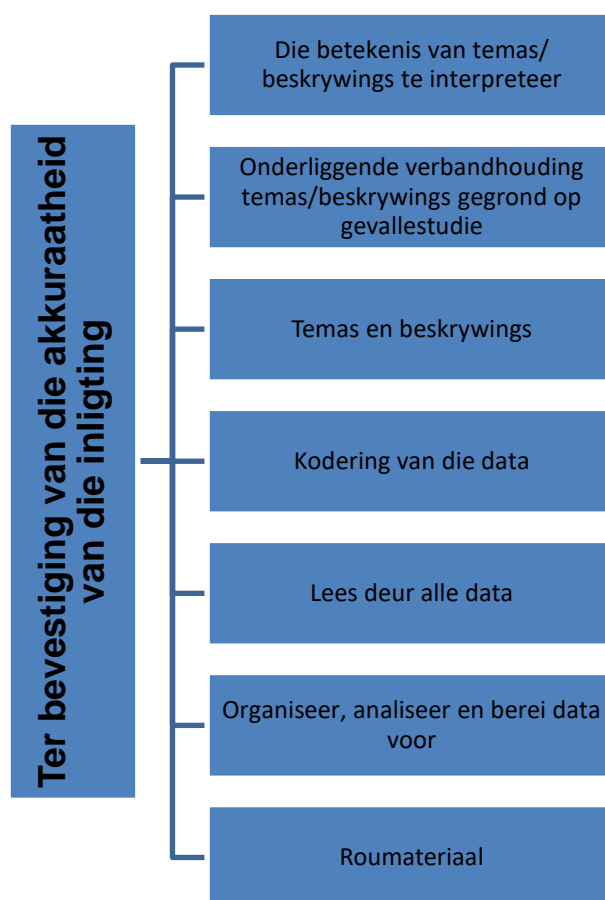
Volgens Maree (2013:145) word 'n kwantitatiewe benadering gebruik om objektief numeriese inligting en data te gebruik om uitkomst vir 'n geselekteerde populasie te veralgemeen. Die versameling van sekondêre data is saamgestel uit die jaarverslag van 2018, brosjures asook opnames wat gemaak is vanaf 2015 tot 2019.

Bryman en Bell (2016:41) noem dat kwalitatiewe navorsing die versameling en ontleding is [van] hoofsaaklik nie-numeriese gegewens soos woorde, prente en handeling". Kwalitatiewe navorsing lê klem op woorde eerder as op die kwantifisering, insameling en ontleding van data. Die navorsingsanalise is induktivisties, konstruktivisties en interpretatief. Die primêre data is die kwalitatiewe onderhoude wat gevoer is om 'n dieper begrip te kry oor wie en wat ABC is, asook hoe strategiese besluitnemingsprossesse plaasvind in die betrokke maatskappy.

3.4 NAVORSINGSONTWERP

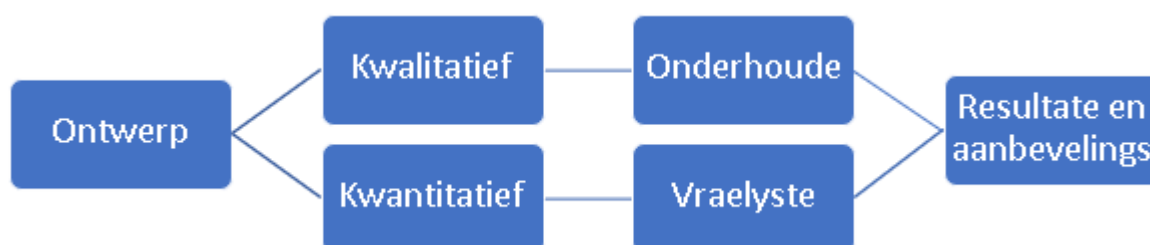
Fouché en Schurink (2011:105) beskou 'n navorsingsontwerp as 'n bloudruk waarvolgens navorsing gedoen word. Die navorsingsontwerp is die plan en struktuur van die ondersoek. Dit bepaal hoe die data ingesamel en ontleed word, asook hoe antwoorde op die navorsingsvrae verkry sal word (Creswell, 2014).

Die data-insamelingsmetode wat gevolg is, is 'n gemengde metode, wat beteken dat beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes ingespan is vir die verskillende soorte data. Die kwalitatiewe navorsingsontwerpe is gebaseer op die voorskrifte gestel deur Creswell (2014:247). Die raamwerk vir die metode word vervolgens in Figuur 3.1 weergegee.



Figuur 3.1: Data-analise vir kwalitatiewe navorsing (Creswell, 2014:247)

Die ontwerp van die proses wat gevolg word vir die kwalitatiewe en die kwantitatiewe data, word vervolgens in 'n self-gegenereerde figuur geïllustreer. Roumateriaal word inegelees en dan georganiseer, geanaliseer en voor berei. Data word dan gekodieër. Uit dit alles word temas en beskrywings geformuleer. Temas word geform en in meer detail bespreek.



Figuur 3.2: Ontwerp van die proses vir kwalitatiewe en kwantitatiewe data

Brannen (2017)

Eerstens het ons die onderwerp en dan word dit in twee gedeeltes verdeel wat kwalitatief en kwantitatief is met hulle eie metodes wat volg om by die resultate uit te kom en aanbevelings te kan maak. Kwalitatiewe merk navorsing is gebaseer op opinie en ondervinding waar kwantitatiewe merk navorsing gebaseer is op getalle. Kwalitatiewe navorsing is kleiner populasie groepe waar kwantitatief groter populasie groepe is. Kwalitatiewe navorsing bestaan uit onderhoude en fokus groepe en kwantitatiewe navorsing bestaan uit opnames. Kwalitatiewe navorsing bestaan uit in diepte analise en kwantitatiewe bestaan uit 'n gedeelte van die populasie wat saamstem met die verklaring. Kwalitatiewe navorsing is gewoonlik oop vrae en kwantitatiewe navorsing is gewoonlik geslote vrae.

3.5 DATA-INSAMELING EN DATA-ANALISEPROSES

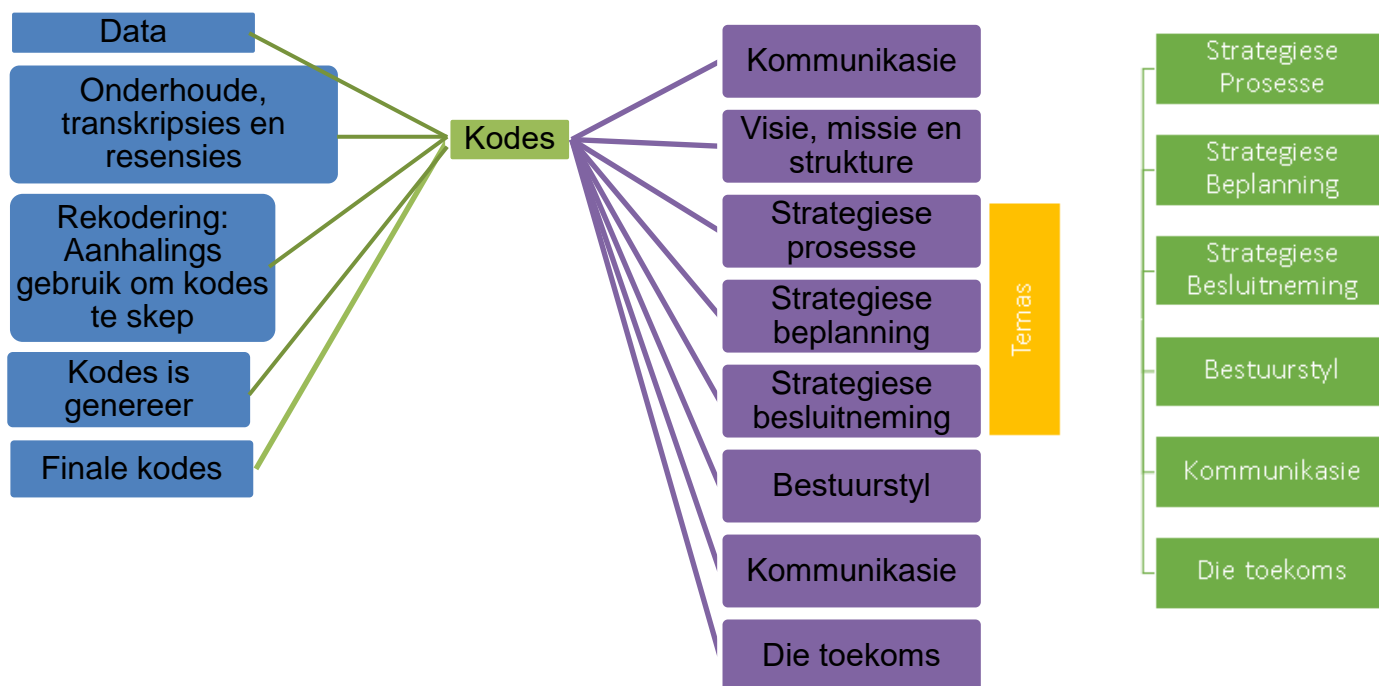
Die navorsingsbenadering is oorhoofs onder Afdeling 3.4 uiteengesit. Hierdie afdeling verduidelik die implementering en integrasie van strategieë.

3.5.1 Kwalitatief

Die aanvanklike data-insamelingsproses het begin met die transkribeer van die onderhoude se data. Die kwalitatiewe data-analise het bestaan uit twee fases van tematiese analise, soos voorgestel deur Braun en Clarke (2006:77-79). Gedurende die eerste fase is transkripsies hersien om seker te maak dat alles volledig en korrek is. Dit is gedoen deur die data voor te berei. Hierdie voorbereidingsproses het behels dat die toepaslike paragrawe gekodeer is, soos voorgestel deur Creswell (2014:247). Verder is die kodelys skoongemaak van kodes wat die resultaat van die uitslag in gedrang kon bring. Die tweede fase het bestaan uit die groepering van die kodes in kategorieë. Die navorsingsvraag is ook hersien om die kategorieë in ooreenstemming te bring met die doel van die navorsing.

Die kode proses is die 'n proses waar alle data ingelees word wat ingesamel is deur opnames en onderhoude. Kodes word gevorm en weer gegee. Die kodes word verwerk en temas word gevorm wat verder bespreek word en resultate word weergegee.

Die koderingstappe word vervolgens in Figuur 3.3 verduidelik.



Figuur 3.3: Koderingsproses tot finale temas

(Self-gegenereer deur Atlas.ti-verslag²)

3.5.2 Kwantitatief

Creswell (2014:209) het vyf stappe wat hy voorstel vir kwantitatiewe data-analise en data-interpretasie. Dié stappe behels die rapportering van die inligting oor die steekproef, die beperking van die metode waardeur responsvoordeel bepaal sal word, beskrywende analyses vir alle veranderlikes (soos die middele, standaardafwykings en omvang van tellings) 'n plan vir die ontwikkeling van skale en die toets van die belangrikste afleidende vrae.

Die kwantitatiewe navorsing bestaan uit vraelyste wat die bemarkingsbestuurder, operasionele direkteur en logistieke direkteur van ABC saamgestel het.

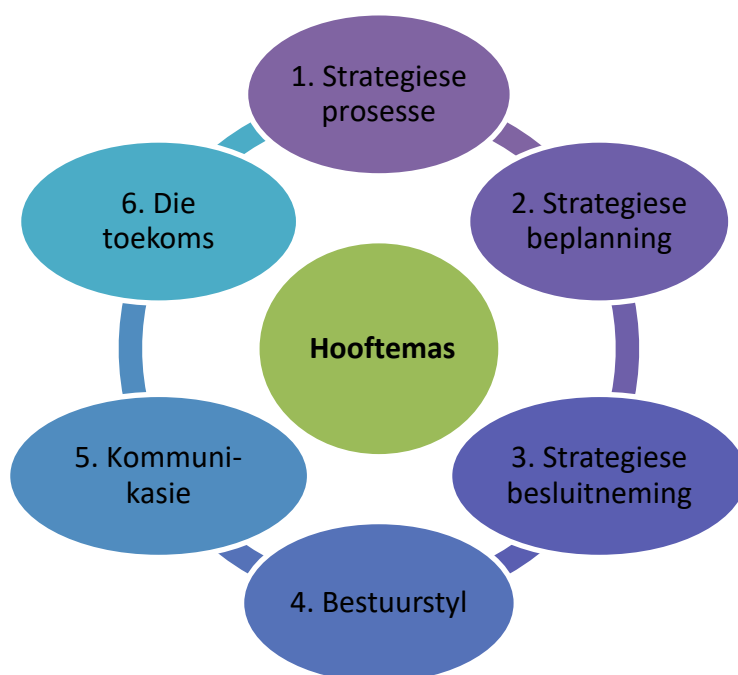
Die proses wat gevolg is, het eerstens bestaan uit die insameling van data deur middel van 'n vraelys bestaande uit 12 vrae. Tweedens is Cronbach se alfa-statistieke gebruik om te toets vir betroubaarheid en interne konsekwentheid, en die analise van variasie (ANOVA) is gebruik om te toets vir beduidende verskille tussen middele.

² Friese (2016) is geraadpleeg vir die gebruik van Atlas.ti.

Afdeling 3.5 wat hierna volg, bied 'n kort analise van die temas wat voortgebring is uit kwalitatiewe navorsing. Afdeling 3.6 brei uit op die bevindings van die empiriese studie en dit interpreteer die resultate. Hierdie afdeling (Afdeling 3.6) is in onderafdelings verdeel, naamlik die kwalitatiewe en kwantitatiewe resultate.

3.6 TEMA-IDENTIFISERING

Die ses hoofemas word in Figuur 3.4 geïdentifiseer nadat die data ingelees is in Atlas.ti.



Figuur 3.4: Geïdentifiseerde hoofemas uit die data

(Self-gegenereer deur Atlas.ti-verslag)

Die resultate het die volgende trefwoorde opgelewer. Die woorde wat in Figuur 3.5 geïllustreer word, is hoëfrekwensiewoorde in die transkripsies. Hieruit kan bepaalde temas afgelei word.



Figuur 3.5: Die woordwolk wat 'n aanduiding is van die temas

(Self-generereer deur Atlas.ti-verslag)

3.7 BESPREKING VAN DIE NAVORSINGS RESULTATE

Die resultate sal onder twee hoofde bespreek word, naamlik kwalitatiewe en kwantitatiewe resultate. Onder die kwalitatiewe resultate word die antwoorde van die vrae gegee waarop uitgebrei moes word. Die kwantitatiewe resultate hierteenoor bevat die antwoorde op die vrae wat by wyse van 'n tiekboкс beantwoord kon word.

3.7.1 Kwalitatiewe resultate

Die vrae wat in Bylaag A voorkom, is onder verskillende hoofde verdeel. Hierdie hoofde word as raamwerk gebruik vir die bespreking onder Afdeling 3.6.1.

3.7.1.1 Onderhoude met die direkteure van ABC

Ses topbestuurders van ABC is genader vir semi-gestruktureerde onderhoude. Hieronder sal die deelnemers se antwoorde op elke afsonderlike vraag gegee en kortliks bespreek word. Die transkripsies van die onderhoude word nie hier woord-voor-woord gegee nie. Dit is vertaal en geredigeer ter wille van die leesbaarheid daarvan. Die geredigeerde antwoorde dra wel die bedoelde boodskap oor.

- Hoekom dink u is dit belangrik om 'n formele, strategiese plan in plek te hê en hoe gereeld behoort dit geëvalueer en hersien te word?

Persoon 1: "ABC het nie 'n strategiese plan waarvan ek bewus is nie. Dit moet jaarliks hernu word, of dit moet hernu word wanneer daar veranderings plaasvind."

Persoon 2: "'n Strategiese plan is daar om my te lei om my objektiewe te bereik en om my agtergrond te evalueer. Gereelde evaluering moet jaarliks plaasvind. "

Persoon 3: "Ek is van mening dat ons strategiese plan formeel moet wees indien die besigheid regtig suksesvol wil wees. Indien skrywes nie formeel is nie, bestaan die vraag of 'n maatskappy werklik ernstig is oor wat hulle doen. "

Persoon 4: "Dit is belangrik en betekenisvol vir strategiese beplanning en om by die sperdatums te hou. 'n Strategiese plan behoort elke jaar (korttermyn) en een keer elke vyf jaar (langtermyn) hersien te word. "

Persoon 5: "Dit moet jaarliks hersien word. Hierdie hersiening is belangrik, want dit is rigtinggewend vir die maatskappy. "

Persoon 6: "Ek is die hoof- uitvoerende beampste en ek glo dat ek dit hersien wanneer ek dink dit nodig is. Ons het jaarliks 'n strategiese vergadering, maar die maatskappy word bestuur volgens my strategieë waarvoor ek verantwoordelikheid neem. "

Elke hoofbestuurder besef dat 'n strategiese plan belangrik is en gereeld geëvalueer behoort te word. Die hoof- uitvoerende beampste is van mening dat dit nie nodig is om dit gereeld te evalueer nie. Hy reken daar moet rigting wees, maar hy wil nog steeds die rigting, visie en missie kan verander. Die hoof- uitvoerende beampste hou nie daarvan om enige inligting vas te pen op papier nie.

- Weet almal in die maatskappy (van bo tot onder) wat die strategiese rigting van die maatskappy is?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Volgens my kennis dink ek nie dat almal weet wat die strategiese rigting van die maatskappy is nie. Ek dink slegs die hoof- uitvoerende beampte weet wat die strategiese rigting van die maatskappy is. Die meeste van ABC se werknemers sal waarskynlik nie weet wat die strategiese rigting van die maatskappy is nie. "

Persoon 4: "In ABC; nee. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ek weet wat die strategiese rigting is waarin die maatskappy moet beweeg, en dit is al wat belangrik is, want ek gee leiding. "

Twee van die topbestuurslede sê dat hulle weet wat die strategiese rigting van die maatskappy is, terwyl vier topbestuurslede geen idee het van die rigting nie. As hulle nie hiervan kennis dra nie, weet die afdelings wat hulle bestuur ook nie wat die rigting is waarin die maatskappy beweeg nie. Die kommunikasie in ABC is, volgens 30 werknemers wat aan die onderhoude deelgeneem het, baie vaag.

- Dink u dat dit voldoende is om die visie- en missiestelling teen die muur op te sit, of wat kan gedoen word sodat werknemers dit meer ernstig opneem?

Persoon 1: "Nee, die visie- en missiestelling word nie duidelik genoeg gekommunikeer nie. Daar moet 'n groter bewustheid geskep word by elke werknemer. "

Persoon 2: "Nee, dit is nie voldoende om slegs die visie- en missiestelling teen die muur te hang nie. Opleidingleidingsessies hieroor kan bydra tot beter ingeligtheid van werknemers. "

Persoon 3: "Dit is volgens my nie genoeg om die visie- en missiestelling op te plak vir werknemers om self te bestudeer nie. Die maatskappy moet die verantwoordelikheid neem om die visie- en missiestelling aan al die werknemers bekend te stel sodat almal weet wat aangaan. "

Persoon 4: "’n Visie- en missiestelling het nie waarde as dit nie uitgevoer en uitgeleef word nie. As ’n kultuur van die onderneming nie in ooreenstemming is met visie- en missiestelling nie, is dit van geen waarde nie."

Persoon 5: "Dit is nie voldoende om die visie- en missiestelling slegs teen die muur op te sit nie; dit moet nagevolg word ook. "

Persoon 6: "Die visie- en missiestelling is deur die bemarkingsbestuurder opgestel, maar ek neem mettertyd die nodige besluite. "

Die topbestuur stel dat ’n visie- en missiestelling belangrik is en dat almal daarna moet streef om dit na te volg. Die visie- en missiestelling is egter nie teen die muur opgehang by die hoofkantoor of enige takke van ABC nie. Verder word dit ook nie nagestreef of inge oefen nie, want slegs die hoof- uitvoerende beampte, die operasionele direkteur en die bemarkingsbestuurder wat dit opgestel het (maar nie meer werksaam is by die betrokke maatskappy nie), neem kennis hiervan. Die res van die maatskappy is nie voldoende hieroor ingelig nie. Almal in die maatskappy is veronderstel om die visie en missie na te streef. Die 30 werknemers by die hoofkantoor wat deelgeneem het aan dié studie deur die vraelyste te beantwoord, weet nie wat die visie- en missiestelling van ABC is nie en ook nie wat die strategiese rigting en fondasie is vir maatskappy ABC nie.

- Hoe implementeer u ’n nuwe strategiese plan indien 80% van die maatskappy nie weet wat die woord "strategie" beteken nie?

Persoon 1: "Die maatskappy moet met babatreetjies begin en die werknemers van die begin af daarvoor inlig. "

Persoon 2: "Die maatskappy moet verskillende materiaal en maniere gebruik om die realiteit te verstaan. "

Persoon 3: "Eerstens moet almal die nodige kennis neem van die strategie, voordat dit geïmplementeer word in die maatskappy. Dit is belangrik om te verseker dat almal weet wat geïmplementeer gaan word en dit verstaan. "

Persoon 4: "Die mense moet eers die beplande strategie verstaan en daarvoor opgelei word voor dit geïmplementeer kan word. "

Persoon 5: "Ek as bestuurder verduidelik die besluit wat oor die strategie geneem is tot almal dit verstaan. "

Persoon 6: "Dit is nie nodig dat die werknemers die strategie hoef te verstaan nie. Hulle moet net my instruksies uitvoer. "

Dit is nodig om aan alle werknemers die belang van 'n nuwe strategie te verduidelik. Verder behoort werknemers kennis te dra van die rigting waarheen 'n maatskappy wil beweeg, omdat almal nodig is om die mikpunt te bereik en om besluite en begroting te bely. Die werknemers behoort ook ingelig te wees van die doel van die besluite wat geneem is en die strategie wat gevolg word om hierdie besluite deur te voer.

- Moet dit geld kos om 'n nuwe strategiese plan daar te stel en dit te implementeer?

Persoon 1: "Nee, die implementering van 'n nuwe strategiese plan kos nie noodwendig geld nie. "

Persoon 2: "Ja, dit is 'n belegging om 'n nuwe strategiese plan daar te stel en dit te implementeer. "

Persoon 3: "Dit hang af van die strategiese plan wat geïmplementeer wil word, maar in die meeste gevalle kan dit die maatskappy geld kos. Dit is belangrik dat almal bereik wat die maatskappy wil hê hulle moet bereik. "

Persoon 4: "Afhangende van die strategie, word dieselfde hulpbronne gebruik as vir die uitvoer van 'n vorige strategiese plan. Dit kan nie groot finansiële implikasies hê nie. "

Persoon 5: "In die meeste gevalle waar 'n nuwe strategiese plan geïmplementeer word, hoef daar nie geld betrokke te wees nie; dit kan net verander word ter verbetering van die maatskappy. "

Persoon 6: "Daar is altyd geld betrokke by die implementering van sodanige plan."

Dit hang af van die beplande strategie en dit wat gepaard gaan met die implementering daarvan. Daar moet ook gelet word op dit wat die maatskappy sal kan terugploeg in die besigheid as die strategiese plan eers geïmplementeer is.

- Waarom misluk maatskappye in formele, strategiese beplanning en die implementering daarvan?

Persoon 1: "Maatskappye misluk waarskynlik in formele, strategiese beplanning, omdat dit nie deurgevoer en afgedwing word nie. Verder is daar nie altyd samewerking in 'n maatskappy nie."

Persoon 2: "Indien 'n maatskappy nie die metodologie of die teoretiese fundering het om 'n formele, strategiese plan uit te voer nie, sal die implementering daarvan waarskynlik misluk."

Persoon 3: "Ek is van mening dat maatskappye in formele, strategiese beplanning misluk, omdat die meeste maatskappye daaraan gewoond is om hulle eie besluite te neem en nie met die werknemers konsulteer tydens hierdie beplanningsproses nie. Maatskappye vergeet dikwels dat werknemers met die kliënte werk. Indien maatskappye iets wil implementeer, sal dit raadsaam wees om almal in die maatskappy in ag te neem, al is dit die beginnerwerknemer."

Persoon 4: "Bestuurders word in die geval van ABC as "base" beskou, en dié kultuur in die maatskappy stem ongelukkig nie ooreen met die strategie wat gevolg word nie."

Persoon 5: "Maatskappye misluk waarskynlik in formele, strategiese beplanning, omdat dit nie vooraf met alle werknemers bespreek is nie. Almal het nie ingesette gelewer op die strategie nie, en as gevolg daarvan is dit moeilik om dit deur te voer."

Persoon 6: "Formele, strategiese beplanning wat misluk is waarskynlik die gevolg van werknemers wat nie hulle werk reg doen nie. Indien werknemers nie gelukkig is nie, is dit wys dat hulle nie meer deel is van die maatskappy nie."

Die implementering van strategiese beplanning misluk soms, want almal begryp nie altyd of is nie altyd ten gunste van die strategieë nie. Die mislukking van die implementering van strategiese beplanning kan toegeskryf word daaraan dat werknemers net daaroor ingelig word en nie besluite neem nie. Verder word werknemers ook nie altyd ingelig oor die vordering van die implementeringsproses nie, omdat niemand die verantwoordelikheid daarvoor neem nie.

- Wat behels die strategiese implementering van u maatskappy?

Persoon 1: "Niks nie. "

Persoon 2: "Die strategiese implementering van ABC behels die behoeftes van die selektiewe, basiese elemente van sukses. Volhoubaarheid, dissipline en gehoorsaamheid is belangrik in ABC. "

Persoon 3: "Ek het geen idee nie. "

Persoon 4: "Niks nie. "

Persoon 5: "Niks nie. "

Persoon 6: "Dit beteken dat die maatskappy vorentoe beweeg, op die wyse waarop ek besluit het. "

ABC se werknemers weet nie wat die strategieë is wat dié maatskappy volg nie, wat vanselfsprekend ook die implementering daarvan belemmer. Die strategiese implementering word ook nie met werknemers bespreek nie, wat groot verwarring veroorsaak.

- Hoe word die handelsmerkstrategie deur die maatskappy nagevolg, en waarom is 'n handelsmerk van kardinale belang? Watter strategieë word benodig om kliënte te lok?

Persoon 1: "Die handelsmerkstrategie van ABC word nie gevolg nie. Ek is nie heeltemal seker watter strategieë benodig word om kliënte te lok nie. "

Persoon 2: "Verbruikers waardeer elemente op verskillende wyses, daarom is meer ondersteuning van verbruikers belangrik. Advertensies bevorder die produk en dit bereik die kliënte, wat tot meer ondersteuning kan lei. "

Persoon 3: "Eerstens moet 'n maatskappy sy kliënte en die kliënte se behoeftes ken. Die meeste van die maatskappye gebruik waarskynlik hulle handelsmerkstrategieë om hulle kliënte te lok deur hulle goed te ken, want as 'n maatskappy sy kliënte ken, weet hy wat hulle behoeftes is. "

Persoon 4: "'n Handelsmerk is die venster van die onderneming, en ook die identiteit van die maatskappy. Die ware, volledige handelsnaam is die toonbeeld van eerlike transaksies en kliëntediens. "

Persoon 5: "'n Handelsmerkstrategie word nie nagevolg of gebruik nie. Werknemers is baie negatief en hulle voer net opdragte uit."

Persoon 6: "Almal ken ABC se handelmerk, en hoorsê lok die maatskappy se kliënte. "

ABC se werknemers besef 'n handelmerk is baie belangrik, want dit is die venster van die maatskappy. ABC se handelsmerk het in 2018 verander.

- Op watter maniere kan omset en winste gemaksimaliseer word in u maatskappy?

Persoon 1: "ABC se omset en winste kan gemaksimaliseer word deur die regte mense te kry om dié werk te doen. "

Persoon 2: "Omset en winste kan maksimaal verhoog word deur te belê in voorraad, die kliëntedatabasis uit te brei, en uniekheid en styl in die maatskappy te bring. "

Persoon 3: "Deur onnodige kostes te sny terwyl die besigheid nog in 'n groeiproses is, kan lei tot maksimalisering van omset en winste. Dit is belangrik om werknemers deurgaans te motiveer."

Persoon 4: "Beter kliëntediens en die motivering van personeel, kan bydra tot hoër omset en winste. Die bestuurstyl van Hitler kan lei tot die ondergang van 'n maatskappy. "

Persoon 5: "Omset en winste kan vermeerder word deur die regte mense in bestuursposisies aan te stel wat die maatskappy wil opbou en alle winste wil terugploeg in die besigheid. "

Persoon 6: "Omset en winste kan gemaksimaliseer word deur werknemers my instruksies uitvoer. "

Die regte bestuur met die regte kultuur is belangrik in 'n maatskappy. Daar heers tans 'n negatiewe kultuur by ABC. Bestuur neem nie die verantwoordelikheid vir besluite nie en hulle weet nie altyd hoe om werknemers te hanteer nie.

- Hoe stel u die span wat saam met u werk en ander departemente in die maatskappy in kennis van u strategiese besluite?

Persoon 1: "Die span en ander departemente word nie tans in kennis gestel van strategiese besluite nie. Die ideaal is om maandelikse vergaderings hieroor te hou."

Persoon 2: "Werknemers word van strategiese besluite ingelig deur vergaderings, notules en deur aandag te skenk aan briewe en klagtes."

Persoon 3: "Ek ontmoet altyd met my direkte span oor strategiese besluite wat geneem word, sodat ons saam kan werk en mekaar kan verstaan. Ek maak die meeste van die tyd van e-pos gebruik om ander afdelings in kennis te stel van strategiese besluite, omdat my ligging te ver is van die ander afdelings om dit op 'n ander wyse te kan oordra."

Persoon 4: "Die span en ander departemente in die maatskappy word nie in kennis gestel van strategiese besluite nie. Korttermynstrategieë word by die hoofkantoor bepaal en die werksmag moet dit uitvoer. Indien die werknemers nie die strategie op gewenste wyse uitvoer nie, word hulle beskuldig en benadeel."

Persoon 5: "Elke afdeling het sy eie werkswyse in verband met die oordrag van strategiese besluite wat geneem word."

Persoon 6: "Almal werk saam en werk volgens die besluite wat ek neem."

Op die oomblik is daar swak kommunikasie in ABC. Werknemers is onseker oor die strategiese besluite wat geneem word en hoe hierdie besluite hulle werk beïnvloed. Elke afdeling werk tans in sy afsonderlike rigting en daar is nie 'n samesyn en spanwerk nie.

- Hoe stel u langtermyn doelwitte vir u span?

Persoon 1: "Langtermyn doelwitte bestaan nie."

Persoon 2: "Langtermyn doelwitte bestaan uit maandelikse teikens."

Persoon 3: "By hierdie departement van ABC word daar as 'n span saamgewerk om langtermyn doelwitte te bereik. Die werknemers werk saam om die

langtermyn doelwitte te beplan, want saam kan ons die doelwitte bereik.
”

Persoon 4: "Ons as departement het korttermyn doelwitte (maandelikse teikens) en langtermyn doelwitte vir die jaar. Hierdie langtermyn doelwitte word aan die begin van die jaar opgestel en deur die jaar geëvalueer. Nuwe mense, bemaking, verteenwoordigers, promosie van nuwe produkte en groei van mense en die maatskappy het 'n invloed op die doelwitte. "

Persoon 5: "Maandelikse teikens en om elke persoon op te bou en by te staan, maak deel uit van langtermyn doelwitte. "

Persoon 6: "Elke afdeling se direkteur weet wat van hom/haar verwag word en hy/sy moet die langtermyn doelwitte in werkbare dele opbreek. "

Volgens die logistieke direkteur hanteer hulle probleme soos dit opduik. Die operasionele direkteur doen daaglik, weeklik, maandelik en jaarlik beplanning en hy stel deurgaans gepaste doelstellings vir sy groep. Die finansiële direkteur doen jaarlikse beplanning en hy hanteer sake soos dit opkom. Maandelik word daar na syfers gekyk en bespreek.

- Hoe gereeld gaan u hierdie siklusse, prosesse en doelwitte na en hersien dit?

Persoon 1: "Gestelde doelwitte word nooit nagegaan en hersien nie. "

Persoon 2: "Doelwitte word daaglik nagegaan en hersien. "

Persoon 3: "Prestasiedoelwitte word daaglik nagegaan, maandelik gekontroleer en werknemers word deurgaans gemotiveer. Verkoopspunte word besoek om vas te stel hoe dit met die betrokke werknemers gaan. Die rede vir hierdie besoeke is om dit wat nie reg is nie, te kan regstel, sodat werknemers kan verbeter en goed kan vaar. "

Persoon 4: "Die nagaan en hersiening van doelwitte geskied weeklik, maandelik en deurlopend. "

Persoon 5: "Doelwitte word daaglik, weeklik, maandelik en jaarlik nagegaan en hersien. "

Persoon 6: "Doelwitte word nagegaan en hersien soos ek dit nodig ag. "

Die nagaan en hersiening van doelwitte hang van elke afdeling se onderskeie bestuur af. Die meeste direkteure se afdelings kies om weekliks, maandeliks en jaarliks die nodige aandag aan doelwitte te skenk.

3.7.1.2 Onderhoude: bestuurders en direkteure van ABC

By hierdie afdeling is semi-gestruktureerde onderhoude nie slegs met die direkteure (topbestuurders) gevoer nie, maar ook met bestuurders van afdelings. Die betrokke deelnemers se antwoorde op elke afsonderlike vraag word weereens gegee en kortliks bespreek. Hierdie transkripsies is ook, soos by Afdeling 3.6.1.1, vertaal en geredigeer ter wille van die leesbaarheid daarvan.

- Hoe kan ons die besigheid in die toekoms verbeter?

Persoon 1: "Die besigheid kan in die toekoms verbeter word indien die werknemers verander word. "

Persoon 2: "'n Goeie begrip vir verbruikers se behoeftes, kan bydra tot 'n beter besigheid. "

Persoon 3: "Die volgende kan gedoen word om die besigheid in die toekoms te verbeter: meer herevaluering sodat ons weet wat ons kliënte wil hê; meer bemerking op nuwe gebiede; nuwe kantore oopmaak; en meer opleiding vir alle personeel (Mosambiek en Suid-Afrika). "

Persoon 4: "Die besigheid kan in die toekoms verbeter word deur op die kern van die besigheid te konsentreer en ABC se reeks produkte en dienste na Mosambiek uit te brei. Die vooruitsig in Zimbabwe is egter 'n bekommernis. "

Persoon 5: "Deur die besigheid uit te brei, beter beplanning te doen en mense beter te hanteer en te motiveer, kan lei tot 'n beter besigheid in die toekoms. "

Persoon 6: Die aanstelling van werknemers wat bereid sal wees om vir 'n kleiner salaris te werk en harder sal werk, kan die besigheid verbeter. "

Dit sal raadsaam wees om almal se idees oor hoe om die besigheid te verbeter, te bespreek. Daa'r kan met hierdie idees geëksperimenteer word om vas te stel wat die besigheid sal verbeter. Voorstelle was om begrip te hê, meer bemerking en meer

aannames om die kliente beter te verstaan. Die werknemers moet beter opgelei word. Beter beplanning moet plaasvind en meer motivering.

- Beweeg ons as ABC, volgens u, in die regte rigting?

Persoon 1: "Nee. Niemand weet wat is die rigting."

Persoon 2: "Ja, maar verbetering en afronding is nodig".

Persoon 3: "Nee, ons as ABC beweeg glad nie in die regte rigting nie. Ek is van mening dat ons ons kliënte beter moet verstaan, want daar is kompetisie op die webwerf en in die mark. Ons moet beseef dat die kliënte die bepalende faktor is by sommige besluite."

Persoon 4: "Nee. Geen positiewe verandering."

Persoon 5: "Nee. Daar is geen rigting."

Persoon 6: "Ja verseker, want die toekoms het nog nooit so belowend gelyk nie."

Die bestuur is van mening dat ABC nie in die regte rigting beweeg nie. Dit kan 'n toekomstige probleem inhou, want die bestuur moet in die maatskappy glo en hulle moet vertrou dat die regte besluite geneem word. Die potensiaal is daar dat die topbestuur se negatiewe reaksies kan oorspoel na die res van die werknemers.

- Is die besluitneming in hierdie maatskappy doeltreffend?

Persoon 1: "Nee."

Persoon 2: "Nee, die besluitneming was nog nooit doeltreffend nie. Daar is daaglikse wetenskaplike ontwikkelings en veranderinge, wat dit moeilik maak om op hoogte te bly van bepaalde besluite."

Persoon 3: "Die besluitneming in ABC is soms doeltreffend."

Persoon 4: "Alle besluite word slegs deur die hoof- uitvoerende beampte geneem."

Persoon 5: "Die besluitneming in ABC is die meeste van die tyd ondoeltreffend, maar goeie besluite word soms geneem."

Persoon 6: Doeltreffende besluite word die meeste van die tyd geneem.

Die hoof- uitvoerende beampte neem alle besluite. Die bestuur en leierskapstyl asook die organisasie se kultuur blyk om 'n groot probleem te wees. Insette van die ander

direkteure word nie hoog geag nie en as gevolg daarvan word besluitneming ondoeltreffend hanteer. Die hoof- uitvoerende beamppte moet ook die ander topbestuurslede se voorstelle in ag neem.

- Watter strategiese proses volg u om besluite te neem?

Persoon 1: "Ek volg my eie strategiese proses om besluite te neem. "

Persoon 2: "Ek volg die maatskappy se beleide en prosedures in ooreenstemming met die wet en/of grondwet. "

Persoon 3: "Ek bespreek die strategiese proses eerste met my span om te bepaal of ons saamstem daarvoor. In sommige gevalle moet ek my eie strategie teken om werknemers te kan verras met 'n nuwe strategie".

Persoon 4: "Die strategiese proses wat tydens besluitneming gevolg word, hang af van die voordeel wat dit tydens die volgende scenario's kan inhou: "wat", "wie", "waar" en "wanneer". "

Persoon 5: "Ek gebruik die SWOT- en SMART-metodes wanneer ek besluite neem."

Persoon 6: "Tydens besluitneming volg ek my eie gevoel, omdat my kennis en agtergrond bydra tot die regte besluit. "

Elke bestuurder gebruik verskillende besluitnemingsmetodes. Sommige bestuurders gebruik hulle eie gevoel en kennis wat hulle deur die jare opgebou het om besluite te neem. Meeste bestuurders weet nie wat strategiese prosesse is of hoe om enige strategie toe te pas nie.

- Wat is die areas waarop die maatskappy behoort te fokus?

Persoon 1: "Alle areas behoort aandag te geniet. "

Persoon 2: "Die maatskappy behoort op produksie, omset, wins, uitgawes en netto te fokus. "

Persoon 3: "Daar behoort aandag geskenk te word aan die pakhuis in Mosambiek. Sover het ABC met Mosambiek en Zimbabwe te doen en daar word gekonsentreer op die lewering van goeie kliëntediens. Daar kan egter, na my mening, meer gedoen word as wat daar tans gedoen word. "

Persoon 4: "ABC behoort op motivering en kultuur te fokus. "

Persoon 5: "’n Area waarop ABC kan fokus, is om hulle werknemers en kliënte beter te hanteer."

Persoon 6: "ABC se fokus behoort daarop te wees om die uitgawes so laag as moontlik en die wins so hoog as moontlik te maak."

Alle areas van ABC moet aan gewerk word en gereeld herevalueer word. Die meeste werknemers en topbestuurslede is van mening dat daar aan die kultuur, kommunikasie en menseverhoudings gewerk behoort te word in ABC.

- Verduidelik hoe die maatskappy oor die afgelope 32 jaar verander het.

Persoon 1: "ABC het nie die afgelope 32 jaar verander nie."

Persoon 2: "Die grootste verandering wat ABC ondergaan het, is van handgeskrewe tot digitalebeheer."

Persoon 3: "Baie aspekte het ten goede verander. ABC het eers bestellingsboeke gebruik, maar nou word die verkope op rekenaars gedoen. Hierdie elektroniese metode neem nou slegs drie minute per bestelling in beslag. Verder is die kantore beter ingerig as voorheen. Die verhouding tussen hoofkantoor en verteenwoordigers is ook beter as voorheen."

Persoon 4: "Geen verandering het plaasgevind nie."

Persoon 5: "Die besigheid het gegroei, maar die laaste vier jaar gaan die besigheid baie agteruit nadat die nuwe hoof- uitvoerende beampste aangestel is."

Persoon 6: "Die besigheid het jaarliks net gegroei en verbeter."

Die besigheid het positief verander van handgeskrewe mediums na digitale platforms. As gevolg van die digitaliseringsproses het die proses vinniger geword en dit het baie besparings meegebring. Volgens die operasionele direkteur wag daar nóg nuwe ontwikkelings, byvoorbeeld aanlyn aankope en kontantoorplasings. Die maatskappy is reeds laat in die mark.

- Hoe is die houding tussen die kliënt en die maatskappy?

Persoon 1: "Daar is tans 'n swak houding tussen die kliënt en die maatskappy. "

Persoon 2: "'n Vree s bestaan tussen die kliënt en die maatskappy. "

Persoon 3: "Die houding tussen die kliënt en die maatskappy is goed, maar soms neem die onderneming te lank om te voldoen aan die kliënt se behoeftes. Die kliënt se versoeke om iets te implementeer neem soms te lank of dit word in sommige gevalle glad nie geïmplementeer nie. Byvoorbeeld, kliënte raak opgewonde oor nuwe produkte, maar dié produkte arriveer nooit nie en kliënte word nie hieroor op hoogte gehou nie. "

Persoon 4: "ABC hanteer nie hulle kliënte goed nie. "

Persoon 5: "Die verhouding tussen kliënte en die maatskappy kan verbeter. "

Persoon 6: "Die verhouding is baie goed. "

Die kliëntediens wat ABC tans lewer, kan verbeter. ABC moet vinniger reageer op die kliënte se probleme. Die kliënte moet goed hanteer word, omdat kliënte 'n maatskappy se vooruitgang bepaal.

- Wat is die grootste probleme wat die maatskappy met kliënte en verkope het?

Persoon 1: "Die werknemers en 'n tekort aan voorraad is die twee probleme waarmee ABC die meeste worstel. "

Persoon 2: "Die grootste probleme ten opsigte van kliënte en verkope is 'n tekort aan voorraad en politieke elemente wat die verkope beïnvloed. "

Persoon 3: "Ja, daar is probleme ten opsigte van ABC se kliënte en verkope. "

Persoon 4: "Van die grootste probleme wat ABC het, is as die hulptoonbank vir Apio (sagteware) slegs vrae beantwoord wat op spesifieke dae gevra word. Stelsels wat nie werk en die gebrek daaraan om sodanige probleme met die inligtingstegnologie-afdeling te kan opvolg, is 'n verdere uitdaging vir die werknemers".

Persoon 5: "Van die grootste probleme waarmee ABC gekonfronteer word, is voorraadprobleme en soms prysverhogings van verskaffers. "

Persoon 6: "Die grootste probleme is dat die verkoopsagente en bemerkingsafdeling harder moet werk. "

Opsommend kan gesê word dat die grootste probleem beperkte voorraad is. Volgens die logistieke direkteur is daar onder meer nie genoeg sement nie, en daar is baie probleme en leë beloftes met die verskaffers dus verloor die maatskappy ABC kliënte en die verhouding tussen die maatskappy en kliënte word beïnvloed.

- Watter terugvoer word van kliënte ontvang?

Persoon 1: "Ek is nie op hoogte van die terugvoer wat van kliënte ontvang word nie."

Persoon 2: "Die terugvoer wat ABC van kliënte ontvang, is dat dié maatskappy die meeste van die geriewe aan kliënte voorsien. "

Persoon 3: "Kliënte het vooropgestelde idees en as 'n onderneming moet ABC in hierdie behoeftes probeer voorsien. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Net klagtes; dit is al. "

Persoon 6: "Geen terugvoer word van kliënte ontvang nie. "

Die meeste kliënte wat by maatskappy ABC koop is gelukkig, maar daar is wel kliënte wat ongelukkig voel. Ten spyte daarvan dat diegene wat ongelukkig is, in die minderheid is, is dit die ideaal om hulle ook gelukkig te hou.

Hoe kan ons die verkope van die maatskappy verbeter?

Persoon 1: "Miskien. "

Persoon 2: "Die verkope in die maatskappy kan verbeter word deur deel te wees van die kliënte en kliëntegemeenskappe. "

Persoon 3: "Deur al die verteenwoordigers in die maatskappy op te lei sodat hulle weet hoe om kliënte te behandel, sal ABC se verkope verbeter. Pakhuise moet verseker dat voorraad betyds daar is sodat alle produkte beskikbaar is aan kliënte en kliënte sodoende die beste diens kan kry. Die meeste van ABC se verkope begin by die begunstigdes in die

onderskeie moederlande. Meer bemarking moet gedoen word om nuwe kliënte te werf, want ABC kan nie net staatmaak op ou kliënte nie. ”

Persoon 4: ”Die volgende aspekte kan verkope van die maatskappy verbeter: beter kliëntediens; ’n groter verskeidenheid en beter produkte; en optrede van Mosambiek wanneer iets verkeerd is. ”

Persoon 5: ”ABC moet na hulle kliënte en verkoopsmense luister. ”

Persoon 6: ”Werknemers moet my opdragte uitvoer, sodoende sal die verkope van die maatskappy verbeter. ”

Die verkope van die maatskappy kan verbeter deur in die kliënte se behoeftes te voorsien. Die kliënte se behoeftes is om produkte aanlyn te kan koop sodat produkte groter areas kan bereik .

- Dink u dat almal van die maatskappy weet?

Persoon 1: ”Nee, almal weet nie van die maatskappy nie. ”

Persoon 2: ”Nee.te min bemarking”

Persoon 3: ”Nee, daar is nog baie mense wat nie van die maatskappy weet nie. ”

Persoon 4: ”Nee.” te min kommunikasie”

Persoon 5: ”Nee. te min bemarking”

Persoon 6: ”Nee. te min bemarking”

Lede van die bestuurspan is dit eens dat alle mense nog nie van ABC se bestaan weet nie. Die vermoede bestaan dat die res van die werknemers ook hiermee sal saamstem. ABC se kommunikasie kan verbeter ten einde meer bekendheid onder potensiële kliënte te werf.

- Dink die meeste mense dat die maatskappy slegs aan mynwerkers verkoop, of is hierdie neiging besig om te verander?

Persoon 1: ”Die siening bestaan steeds dat ABC produkte slegs aan mynwerkers lewer. ”

Persoon 2: ”Die verwarring dat ABC op mynwerkers fokus, bestaan nog steeds. ”

Persoon 3: "Bemaking dra by tot 'n beter begrip oor ABC se dienste en kliëntebasis. Die meeste van die kliënte weet dat die onderneming vir hulle DP (Duty Paid – Belasting Betaal) en DF (Duty Free – Nie Belasting betaal nie) aanbied sodra hulle daar is. Die kliënte vra ABC se pryslyste volgens bepaalde gebiede. "

Persoon 4: "Daar is 'n definitiewe verandering ten opsigte van die publiek se persepsies oor ABC se kliëntebasis. "

Persoon 5: "Die meeste mense is onder die indruk dat ABC slegs aan mynwerkers produkte verkoop. "

Persoon 6: "Ek dink mense se perspektief oor ABC begin verander. "

Daar is nog verwarring in die mark oor ABC se kliëntebasis, omdat dié maatskappy vir meer as 20 jaar produkte slegs aan mynwerkers verkoop het. Tans verkoop ABC produkte aan alle Mosambiekers en Zimbabwiërs wat in Suid-Afrika werk. Die begrip begin verander as gevolg van effektiewe bemaking en omdat tevrede kliënte vir hulle vriende van die maatskappy vertel.

- Hoe kan ons die denkwyses van die mark verander sodat ons ons kliëntebasis kan verbreed?

Persoon 1: "Probeer met die publiek praat en hulle inlig oor die dienste wat ABC lewer. "

Persoon 2: "Deurlopende betrokkenheid by die publiek en verskillende bemakingstrategieë kan ABC se kliëntebasis verbreed. "

Persoon 3: "ABC se eerste prioriteit behoort goeie diens te wees. Goeie diens beteken onder meer dat daar baie voorraad in die pakhuis moet wees om sodoende enige produk wat op ABC se pryslys is, aan kliënte te kan lewer. Daar behoort elke drie maande promosies geloods te word om kliënte te lok. "

Persoon 4: "Mense se denkwyses oor ABC kan verander word deur motivering en aansporing. "

Persoon 5: "Meer bemaking kan gedoen word om die publiek beter in te lig van die dienste wat ABC lewer. "

Persoon 6: "Deur aan kliënte goeie diens en 'n goeie produk te gee, sal die denkwyse oor ABC verander. "

Opsommend kan gesê word dat ABC meer bemerking kan doen om meer mense bewus te maak van die maatskappy en die spesifieke dienste wat hulle lewer.

3.7.1.3 Doelgerigte onderhoude met spesifieke direkteure en bestuurders van ABC

By hierdie afdeling is doelgerigte onderhoude gevoer met die direkteure (topbestuurders) en bestuurders van afdelings. Soos by Afdelings 3.6.1.1. en 3.6.1.2 word die betrokke deelnemers se antwoorde op elke afsonderlike vraag gegee en kortliks bespreek. Hierdie transkripsies is weereens vertaal en geredigeer ter wille van die leesbaarheid daarvan. Die bedoelde boodskap is in alle gevalle behou. Afdeling 3.6.1.3 word tematies in vier subkategorieë verdeel.

3.7.1.3.1 ABC se visie- en missiestelling

Onder hierdie afdeling word gefokus op ABC se visie- en missiestelling.

- Het die maatskappy 'n duidelike en opgedateerde visie?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Nee. "

Persoon 4: "Ek is nie seker nie. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Die meeste topbestuurslede van ABC is van mening dat daar nie 'n visiestelling vir die betrokke maatskappy is nie. Dit veroorsaak dat werknemers nie 'n spesifieke visie navolg nie en dat daar nie 'n definitiewe rigting is waarin ABC beweeg nie.

- Wanneer laas is die maatskappy se visie hersien?

Persoon 1: "Die visiestelling is nog nooit hersien nie. "

Persoon 2: "2014".

Persoon 3: "2014".

Persoon 4: "Ek is nie seker wanneer ABC se visiestelling hersien is nie".

Persoon 5: "2018. "

Persoon 6: "2019. "

'n Visiestelling moet ten minste jaarliks hersien word en almal (veral die werknemers) moet bewus wees van die visie van 'n maatskappy.

- Is die visie relevant tot die maatskappy se aktiwiteite?

Persoon 1: "Ek weet nie. "

Persoon 2: "Uitstekend. "

Persoon 3: "Nee. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Die meeste van die bestuurslede weet nie wat die missie is en of daar wel 'n missiestelling is nie. Dit is glad nie relevant as 2014 se visie gevolg word nie, want die hoof- uitvoerende beamppte het intussen verander en hy het, volgens die topbestuur, die besigheid in 'n ander rigting laat beweeg.

- Het die maatskappy 'n duidelike en opgedateerde **missie**?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Nee. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Die onsekerheid rakende 'n visiestelling vir ABC dra by tot onsekerheid in die maatskappy. Die werknemers moet onder meer weet waarom die betrokke maatskappy bestaan.

- Wanneer laas is die maatskappy se missie hersien?

Persoon 1: "Ek weet nie. "

Persoon 2: "2019. "

Persoon 3: "Ek dink ons dateer elke dag die missie op, want elke dag is 'n nuwe missie vir werknemers. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "2018. "

Persoon 6: "2019. "

Daar heers baie onsekerheid onder die bestuurslede oor die missie van ABC. Die missiestelling is belangrik, omdat dit aandui wat 'n maatskappy is en wat die rede vir die betrokke maatskappy se bestaan is.

- Dink u die maatskappy se missiestelling is geskik vir die maatskappy?

Persoon 1: "Watter missiestelling? "

Persoon 2: "ABC se missiestelling is nie regtig geskik nie, tensy die werknemers opgegradeer word tot 'n 5G. Die 5G is 100 keer vinniger as die normale 4G wat ons ken. "

Persoon 3: "Ja, die missiestelling is geskik vir die maatskappy, omdat elke dag 'n nuwe missie inhou. 'n Geskikte en opgedateerde missiestelling dra by tot die sukses van 'n maatskappy. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Daar heers onsekerheid by die bestuurslede en die werknemers oor die geskiktheid van ABC se missiestelling.

- Wie was betrokke by die ontwikkeling van die missie- en visiestelling?

Persoon 1: "Ek weet nie. "

Persoon 2: "Die bestuursgroep het die missie- en visiestelling ontwikkel. "

Persoon 3: "Die topbestuur van die maatskappy by hoofkantoor het die missie- en visiestelling ontwikkel. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "Die bemerkingsbestuurder was verantwoordelik vir die ontwikkeling van die missie- en visiestelling. "

Persoon 6: "Ek as hoof- uitvoerende beamppte en die bemerkingsbestuurder het die missie- en visiestelling ontwikkel. "

Dit wil voorkom of daar onsekerheid is oor wie aan die missie- en visiestelling werk en of dit wel hersien word. Volgens die bemerkingsbestuurder het hy daaraan gewerk en hy het dit afgeteken by die hoof- uitvoerende beamppte, maar dit is nooit geïmplementeer of verder verduidelik aan die bestuur of werknemers nie.

- Doen die onderneming 'n SWOT-analise?

Persoon 1: "Nee, hulle doen dit nie. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Nie seker nie".

Persoon 5: "Ja. "

Persoon 6: "Soms. "

Sommige van die topbestuurslede sê dat hulle wel die SWOT-analise gebruik, terwyl ander geen spesifieke analise gebruik behalwe die kennis wat hulle deur die jare opgebou het.

3.7.1.3.2 Strategieë, beleide en prosedures

In hierdie afdeling word gefokus op die strategiese prosesse, beleide en prosedures wat ABC volg veral tydens besluitneming en in probleemoplossingsituasies.

- Gebruik die topbestuur strategiese prosesse om probleme op te los, en indien wel, watter strategiese prosesse word gebruik?

Persoon 1: "Nee, topbestuur gebruik nie strategiese prosesse om probleme op te los nie. "

Persoon 2: "Topbestuur gebruik strategiese prosesse korrek en professioneel. "

Persoon 3: "Deur 'n dialoog met die span te voer, is die beste manier om probleme op te los. "

Persoon 4: "Nie seker nie. "

Persoon 5: "Die strategiese prosesse wat die topbestuur gebruik om probleme op te los, is die SWOT- en SMART-metode. "

Persoon 6: "Nee, strategiese prosesse word nie gebruik nie. "

Twee van die ses topbestuurslede sê dat hulle wel strategiese prosesse gebruik, terwyl die ander bestuurslede sê dat hulle op hulle eie kennis staatmaak en nie prosesse nodig het nie.

- Het die maatskappy 'n beleidshandleiding?

Persoon 1: "Ja, die maatskappy het tot 'n groot mate 'n beleidshandleiding. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Ja. "

Persoon 5: "Nee".

Persoon 6: "Nee. "

Sommige afdelings in die maatskappy het handleidings, en die bestuurders neem aan dat hierdie handleidings beleidshandleidings is. Die mensehulpbronafdeling het 'n beleidshandleiding opgestel met die ondersteuning en hulp van die werknemers in die maatskappy, gebaseer op die wet vandie basiese diensvoorwaardes van Suid-Afrika. Die hoof- uitvoerende beampte het egter nie hiertoe bygedra nie en hy wil ook nie hierdie dokument afgeteken nie, omdat hy nie aan beleide glo nie.

- Volg die maatskappy hierdie beleide en prosedures?

Persoon 1: "Nie altyd nie. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Die maatskappy volg soms hierdie beleide en prosedures, en soos dit hulle pas. "

Persoon 6: "Nee, die maatskappy volg die beleide en prosedures soos dit my pas. "

Die meeste werknemers, veral die nuwe werknemers wat vanaf 2014 aangestel is, het geen benul wat ABC se beleid is nie. Die werknemers wat voor 2014 aangestel is, volg die beleid wat die vorige hoof- uitvoerende beampte opgestel het.

- Gebruik die maatskappy strategieë om die besigheid te verbeter?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Ja. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Nee. "

Die meeste topbestuurders gebruik nie spesifieke strategieë om die besigheid te verbeter nie. Diegene wat aangedui het dat hulle wel spesifieke strategieë gebruik, kon meestal nie 'n voorbeeld voorsien van die betrokke strategie wat gebruik word nie.

- Het die maatskappy die kapasiteit om nuwe strategieë te implementeer?

Persoon 1: "Die maatskappy het nooit die kapasiteit om nuwe strategieë te implementeer nie. "

Persoon 2: "Ja. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Nee."

Die bestuurspan is van mening dat ABC die kapasiteit het om nuwe strategieë te implementeer. Die probleem is egter dat die meeste strategieë afgekeur word deur die hoof- uitvoerende beampte, wat alleenreg het om die nodige goedkeuring te gee. As gevolg daarvan is die bestuurspan se optimisme om besluite te neem, gedemp.

- Is die topbestuur toegewyd aan en ondersteun hulle die implementering van die strategieë?

Persoon 1: "Die strategieë bestaan nie, daarom kan die topbestuur nie daaraan toegewyd wees nie."

Persoon 2: "Ja."

Persoon 3: "Ja."

Persoon 4: "Nee."

Persoon 5: "Nee, nie altyd nie."

Persoon 6: "Ja, topbestuurslede moet toegewyd wees aan die strategieë en die implementering daarvan ondersteun."

Die topbestuurslede het nie 'n keuse as om toegewyd te wees aan die strategieë en die implementering daarvan te ondersteun nie. Hulle moet die hoof- uitvoerende beampte se opdragte uitvoer. Uit die onderhoude word afgelei dat meeste van die top bestuur nie weet wat strategieë is nie.

- Neem u verantwoordelikheid vir die werknemers wat aan u rapporteer?

Persoon 1: "Ja."

Persoon 2: "Ja."

Persoon 3: "Ja."

Persoon 4: "Ja."

Persoon 5: "Ja."

Elke bestuurslid is dit eens dat hy verantwoordelikheid neem vir al die werknemers wat onder hom werk.

- Indien daar probleme in die maatskappy is, hoe los die maatskappy dit op?

Persoon 1: "Probleme word ongelukkig op 'n onprofessionele wyse hanteer. "

Persoon 2: "Die mensehulpbronaafdeling se prosedures word gevolg. "

Persoon 3: "Topbestuur en/of die mensehulpbronaafdeling los die probleme op 'n geskikte wyse op".

Persoon 4: "Ja. "

Persoon 5: "Daar word die meeste van die tyd oor probleme geswyg".

Persoon 6: "Ek hanteer die probleme. "

Daar is nie 'n proses in plek wat gevolg word as daar 'n tipe is nie. Kleiner probleme word met die mensehulpbronaafdeling bespreek en opgelos. Groter probleme word eerder verskuif na verskillende mense, want niemand wil alleen daarvoor verantwoordelikheid neem nie.

- Weet almal in die maatskappy wat aangaan en watter gesprekke gevoer word?

Persoon 1: "Nooit nie. "

Persoon 2: "Ja, gereelde takvergaderings lig werknemers in van gesprekke wat gevoer word. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Nee. "

Die kommunikasie in ABC is nie altyd effektief nie. Elke bestuurder is in die meeste gevalle behep met sy eie werk en spanwerk word daarom nie altyd gedoen nie.

- Is die kommunikasie in die maatskappy goed, of hoe kan dit verbeter word?

Persoon 1: "Die kommunikasie in die maatskappy is baie swak. Dié probleem kan moontlik opgelos word deur die topbestuur te verander".

Persoon 2: "ABC is 'n ingewikkelde maatskappy met verskillende rasse en verskillende tale, wat verskeie uitdagings inhou. "

Persoon 3: "Ja, die kommunikasie in die maatskappy is goed, maar soms word besluite geneem sonder dat dit bespreek word met alle belanghebbende partye. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Die kommunikasie in ABC is, volgens die topbestuur en die werknemers by hoofkantoor, nie effektief nie.

- Wie en hoe word besluite in die maatskappy geneem?

Persoon 1: "Slegs die hoof- uitvoerende beampste neem die besluite. "

Persoon 2: "Topbestuur neem die besluite in die maatskappy."

Persoon 3: "Die baas van die maatskappy neem die besluite. "

Persoon 4: "Direkteure neem die besluite in die maatskappy. "

Persoon 5: "Die hoof- uitvoerende beampste neem ABC se besluite. "

Persoon 6: "Ek, die hoof- uitvoerende beampste van ABC, neem die besluite. "

Volgens die topbestuurslede neem die hoof- uitvoerende beampste die besluite in ABC.

- Beplan, bestuur en implementeer u strategieë in u departement en maatskappy?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja, natuurlik. "

Persoon 3: "Ja, dit is noodsaaklik om te beplan indien jy wil hê dat sake glad moet verloop. "

Persoon 4: "Ja. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Ja. "

Die topbestuurslede neem strategiese besluite, hulle doen die nodige beplanning en hulle bestuur strategieë in hulle departement. Hulle sukkel egter met die implementering van strategieë in die betrokke departemente.

- Verduidelik, met die toeligting van 'n voorbeeld, hoe u strategieë beplan, bestuur en implementeer.

Persoon 1: "Ek beplan, bestuur en implementeer nie strategieë nie."

Persoon 2: "Strategieë word beplan, bestuur en implementeer om my area te verstaan, om elke individu en hulle gedrag te verstaan, om potensiaal vir my area te identifiseer en om wins vir die maatskappy te maak."

Persoon 3: "Navorsing is belangrik om vas te stel watter strategie ek wil implementeer. Nadat die nodige navorsing gedoen is, word dit met die betrokke groep bespreek om vas te stel of daar konsensus is oor die implementering van die beplande strategie. Indien daar wel konsensus bereik word, word die betrokke strategie geïmplementeer."

Persoon 4: "Strategieë word nie beplan, bestuur en implementeer nie".

Persoon 5: "Tans beplan, bestuur en implementeer ek nie strategieë nie."

Persoon 6: "Ek besluit watter strategie gevolg moet word en almal voer dit uit."

Sommige van die topbestuurslede bestuur, beplan en implementeer nie strategieë nie. Verder is die voorbeelde wat hier deur die deelnemers gegee word, baie vaag.

- Verduidelik, met die toeligting van 'n voorbeeld, hoe u probleme hanteer en oplos.

Persoon 1: "As iemand nie weet hoe om iets reg te maak nie, verduidelik dit aan hulle en demonstreer dit dan."

Persoon 2: "Begin eers by die omvang van die probleem en laat 'n bekwame persoon in die kantoor dit hanteer."

Persoon 3: "Ek volg eers die probleem op sodat ek kan verstaan wat gebeur het. Dan gaan sien ek die verteenwoordigers aangesig tot aangesig sodat ek klaarheid kan kry. As dit nie 'n groot saak is nie, hanteer ek dit self. Indien

dit egter 'n groot en ernstige probleem is, vra ek my mensehulpbronbestuurder om dit te hanteer. ”

Persoon 4: ”Identifiseer eerstens die probleem; identifiseer hierna die oorsaak van die probleem; kry dan moontlike oplossings en implementeer hierdie oplossings. ”

Persoon 5: ”Roep beide verantwoordelike partye in, en hanteer die saak kalm en so spoedig moontlik. ”

Persoon 6: ”Ek hanteer probleme soos ek goed dink. ”

Die topbestuurslede hanteer druk en probleme baie goed veralgemening. Die hoofuitvoerende beampte los probleme op, maar hy doen dit soms op 'n negatiewe wyse of die topbestuur beskou dit in 'n negatiewe lig.

3.7.1.3.3 ABC se strategiese inisiatiewe en sterk- en swakpunte

In Afdeling 3.6.1.3.3 word die onderhoude weergegee wat handel oor onder meer ABC se strategiese inisiatiewe, die tipe bestuurders by ABC, sowel as die sterk- en swakpunt van dié maatskappy.

- Hoe bepaal die maatskappy of die strategieë geïmplementeer word en of dit korrek geïmplementeer word?

Persoon 1: ”Die maatskappy bepaal dit nie. ”

Persoon 2: ”Die maatskappy bepaal of die strategieë korrek geïmplementeer is deur die resultate en effektiwiteit van die betrokke strategie. ”

Persoon 3: ”Hierdie bepaling word nie gemaak nie. ”

Persoon 4: ”ABC bepaal nie die korrektheid van die implementering nie. ”

Persoon 5: ”Die maatskappy bepaal nie die korrektheid van die implementering van die strategieë nie. ”

Persoon 6: ”Ek bepaal dit. ”

Die topbestuurslede stel nie later vas of die betrokke strategie verstaan is en korrek geïmplementeer is nie. Die operasionele direkteur volg wel elke week en maand op oor die implementering van 'n strategie. Die res van die bestuurslede dui aan dat daar

te min tyd is om later die implementering van 'n strategie te evalueer. Die bestuur verwag wel dat dit op versoek gedoen word.

- Watter stappe volg die maatskappy om 'n strategie of enige veranderings te implementeer?

Persoon 1: "Geen stappe word in dié verband gevolg nie."

Persoon 2: "Die stappe wat gevolg word om 'n nuwe strategie of enige veranderings te implementeer, geskied op die basis van die konflik tussen wins en verlies."

Persoon 3: "ABC volg nie enige stappe in die implementeringsproses nie."

Persoon 4: "Stappe word nie gevolg om 'n nuwe strategie of enige veranderings te implementeer nie."

Persoon 5: "ABC volg nie sodanige stappe nie."

Persoon 6: "Ek sê watter stappe gevolg moet word."

Op die huidige stadium is daar nie nuwe planne wat geïmplementeer word nie. Daar sal wel, volgens die bestuur, 'n paar veranderings moet plaasvind as gevolg van ABC se verskaffers wat nie produkte kan lewer nie en as gevolg van wette wat verander.

- Prioritiseer die maatskappy die strategiese inisiatiewe?

Persoon 1: "Nee."

Persoon 2: "Ja."

Persoon 3: "Ja."

Persoon 4: "Nee."

Persoon 5: "Nee."

Persoon 6: "Ja."

Dit kom voor of daar nie konsensus is onder topbestuurslede in hulle antwoorde oor dit wat plaasvind in die maatskappy nie. Die vermoede bestaan dat sekere bestuurslede wel bewus is van wat aangaan in die maatskappy, terwyl ander bestuurslede onbewus is van bepaalde sake nie.

- Het die maatskappy 'n stel sleutelprestasie-aanwysers of een of ander vorm van aanspreeklikheid om die sukses van die werknemers se werk en strategiese inisiatiewe te volg?

Persoon 1: "Nee. "

Persoon 2: "Ja, die maatskappy het 'n stel sleutelprestasie-aanwysers om sukses mee te volg. Werknemers kan jaarliks vraelyste voltooi om by te dra tot nuwe idees en gedagtes. "

Persoon 3: "Ja. "

Persoon 4: "Nee. "

Persoon 5: "Nee. "

Persoon 6: "Nee. "

Goedkeuring is nog nie aan die mensehulpbronaafdeling verleen om sleutelprestasie-aanwysers te implementeer nie. Die werknemers moet die bestuur se opdragte uitvoer en geen insette kan gelewer word nie.

- Wat doen u indien 'n strategie misluk of indien dit verbeter kan word?

Persoon 1: Onprofessionele optrede word ongelukkig tans in sulke gevalle gebruik.

Persoon 2: Indien 'n strategie misluk word die rede vir die mislukking geanaliseer en 'n oplossing daarvoor word gevind.

Persoon 3: 'n Oorsaak vir 'n mislukte strategie moet gevind word en duidelikheid moet verkry word oor hoe die strategie verander kan word.

Persoon 4: Nee

Persoon 5: In sodanige geval word gepoog om werknemers te motiveer en om saam met die span die strategie te verbeter.

Persoon 6: Konfrontasie ontstaan wanneer 'n strategie misluk.

Verskillende bestuurstyle en persoonlikhede kan geïdentifiseer word by topbestuurslede. Sake word verskillend benader en moeilike situasies word op verskillende wyses hanteer.

- Watter tipe bestuurder sou u reken is u?

Persoon 1: "Ek sou reken dat ek 'n gemaklike mens is, dog ferm en billik. "

Persoon 2: "Ek is die tipe bestuurder wat aanhou wil leer en positief is. "

Persoon 3: "Ek dink ek bestuur op so 'n wyse dat almal wat onder my werk saam met my wil werk, want hulle weet ek gee op 'n verantwoordelike wyse om vir werknemers. "

Persoon 4: "Ek beskou myself as 'n deelnemende bestuurder. "

Persoon 5: "Ek motiveer en ondersteun, maar is streng en regverdig. "

Persoon 6: "Ek maak mense bang vir my sodat hulle hard werk. "

Hierdie antwoorde is weereens (soos by die vorige vraag) 'n bewys daarvan dat verskillende bestuurders verskillende bestuurstyle het. Hier word bevestig dat bestuurders sake op verskillende wyses hanteer.

- Wat is u sterk- en swakpunte?

Persoon 1: "Ek was pro-aktief betrokke by ABC, maar my swakpunt is dat ek belangstelling verloor het. "

Persoon 2: "My sterkpunt is dat ek vorentoe beweeg en positief is. "

Persoon 3: "Een van my swakpunte is dat ek nie vinnig genoeg kwaad word nie, maar ek wil nie uitgelok word nie. 'n Sterkpunt is dat ek 'n hardwerkende mens is. "

Persoon 4: "Sterkpunte sluit goeie bestuursvernuf, deeglike beplanning, selfversekerdheid, deelnemer aan spansport en motiveringsvernuf in. Swakpunte is ongeduldigheid en selfgesentreerdheid. "

Persoon 5: "Ek is 'n staatmaker, ek kan mense ondersteun en ek maak mense rondom my sterker en beter. Ek bestuur nie elke aspek van elke mens nie, omdat elke individu self daardie verantwoordelikheid moet neem. "

Persoon 6: "My sterkpunt is dat sake ten goede meewerk wanneer werknemers my opdragte uitvoer. Ek het geen swakpunte nie. "

Bestuurders se sterk- en swakpunte verskil. Die topbestuurslede is bekend vir hulle hardwerkendheid en dat werknemers op hulle onderskeie bestuurders kan staatmaak. Die meeste werknemers vrees wel die hoof- uitvoerende beampte.

- Wat is ABC se sterk- en swakpunte?

Persoon 1: "ABC se sterk- en swakpunte is uniek in 'n sekere sin, maar die maatskappy word swak bestuur. Die bestuurstyl kan as toksies beskryf word."

Persoon 2: "Die maatskappy se sterk- en swakpunte word beïnvloed deur politiek wat inmeng by die maatskappy se belange."

Persoon 3: "ABC se sterkpunte is dat dit die potensiaal toon om te groei, en die swakpunte is om die werklikheid te besef wanneer daar met kliënte gewerk word."

Persoon 4: "Nee."

Persoon 5: "Die uniekheid van ABC is een van dié maatskappy se sterkpunte. 'n Swakpunt is waarskynlik die hoof- uitvoerende beampte en verkeerde persone in bestuursposisies."

Persoon 6: "'n Sterkpunt van die maatskappy is dat ek in beheer is daarvan, terwyl 'n swakpunt is dat mense soms nie doen wat ek hulle beveel om te doen nie."

Die grootste en belangrikste sterkpunt van ABC is dat dié maatskappy so uniek is in Suid-Afrika. 'n Swakpunt is dat verkeerde persone in verkeerde posisies aangestel is. Die geleentheid is dat mense maatskappy ABC al baie goed ken en net by die maatskappy wil koop. Dat maatskappy ABC al meer ontwikkel en meer bied vir hulle kliënte. Bedreigings is dat ander maatskappy ook dieselfde besigheid kan begin en dit beter kan doen as wat maatskappy ABC doen. Tans het maatskappy ABC geen kompetisie want hulle is die enigste in hul soort.

3.7.1.3.4 Implementering van strategiese prosesse

In Afdeling 3.6.1.3.4 word hoofsaaklik gefokus op die implementering van strategiese prosesse in ABC, ABC se profiel en sleutelprestasie-aanwysers in dié maatskappy.

- Hoe vind die strategiese bestuursproses die afgelope vyf jaar in ABC plaas?

Persoon 1: "Geen strategiese bestuursproses het die afgelope vyf jaar plaasgevind nie."

Persoon 2: "Die grootste strategie in die besigheid is om die Belasting betaaldekliëntedatabasis te vergroot."

Persoon 3: "Ek het geen idee wat die strategiese bestuursproses van die afgelope vyf jaar is nie."

Persoon 4: "Nee"

Persoon 5: "Die strategiese bestuursproses van die afgelope vyf jaar bestaan daaruit om te doen wat die hoof- uitvoerende beampte die werknemers beveel om te doen."

Persoon 6: "Die strategiese bestuursproses bestaan daaruit dat werknemers moet doen soos ek beveel."

Daar is onsekerheid oor die strategiese bestuurprosesse en die rigting waarin die besigheid beweeg.

- Hoe behoort die strategiese bestuursproses plaas te vind ten einde die doelwitte van die maatskappy te bereik en 'n sukses te maak?

Persoon 1: "Die strategiese bestuursproses behoort ontwikkel te word."

Persoon 2: "Verantwoordelikheid moet geneem word ten einde die doelwitte van die maatskappy te bereik."

Persoon 3: " 'n Goeie strategiese plan moet geïmplementeer word ten einde doelwitte te bereik en 'n sukses te maak."

Persoon 4: "Nee"

Persoon 5: "Die strategiese proses van ABC behoort daartoe aanleiding te gee dat mense beter hanteer word en dat daar na werknemers geluister word."

Persoon 6: "Werknemers behoort meer te luister na wat ek sê, dan sal doelwitte bereik word."

Elke bestuurder beskou die maatskappy se strategiese bestuursproses in 'n ander lig. Die hoofkategorie van die bestuursproses wat deur die bestuur geïdentifiseer is, is om 'n effektiewe strategie te ontwikkel, te beplan en te implementeer asook om na mekaar te luister en beter te kommunikeer.

- Hoe lyk die profiel van ABC as verspreidingsmaatskappy B2C in die Afrika-kontinent?

Persoon 1: "Gemiddeld."

Persoon 2: "As daar voorgegee word dat die maatskappy groei, lei politieke konflikte tot geweldige spanning wat ABC se profiel in die gedrang bring."

Persoon 3: "ABC se profiel as verspreidingsmaatskappy lyk, na my verwagting, nie goed nie."

Persoon 4: "Nee."

Persoon 5: "ABC se profiel as verspreidingsmaatskappy lyk nie goed nie."

Persoon 6: "Die maatskappy se profiel lyk goed, maar dit kan verbeter word."

Die bestuur glo dat ABC se profiel as verspreidingsmaatskappy nie goed lyk nie as gevolg van die ekonomie, politiek en die hedendaagse tegnologie.

- Watter sleutelprestasie-aanwysers in ABC se strategiese prosesse lewer 'n positiewe bydrae tot die suksesvolle bereiking van die maatskappy se doelwitte?

Persoon 1: "Geen van ABC se sleutelprestasie-aanwysers lewer 'n positiewe bydrae tot die bereiking van gestelde doelwitte nie."

Persoon 2: "Uitdagende uitbreidings in sommige van die lande in die Suider-Afrikaanse ontwikkelingsgemeenskap, is van die sleutelprestasie-aanwysers in die bereiking van ABC se doelwitte."

Persoon 3: "Meer verkope kan lei tot die suksesvolle bereiking van ABC se doelwitte."

Persoon 4: "Nee."

Persoon 5: "Dit is moeilik om vas te stel watter sleutelprestasie-aanwysers 'n positiewe bydrae lewer, omdat daar tans negatiewiteit in die maatskappy heers wat die direkteure se ingesteldheid beïnvloed."

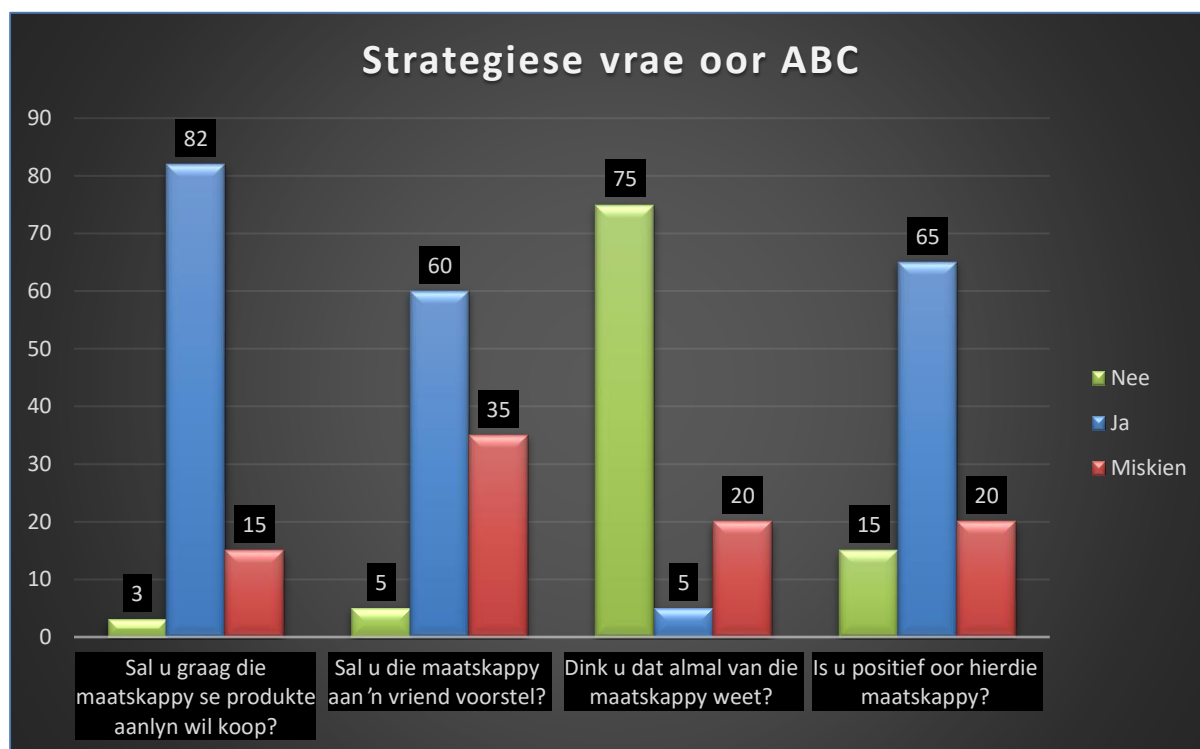
Persoon 6: "'n Positiewe bydrae tot die suksesvolle bereiking van die maatskappy se gestelde doelwitte, is maandelikse vergaderings en 'n aanmatigende houding."

Die bestuurslede beleef 'n baie negatiewe atmosfeer en hulle verstaan nie altyd wat die hoof- uitvoerende beamppte van hulle verwag nie. Die bestuur is nie altyd ingelig oor die doelwitte wat bereik moet word nie.

3.7.2 Kwantitatiewe resultate

Bylaag A se nommer twee bevat die resultate van die vrae wat aan kliënte gevra is..

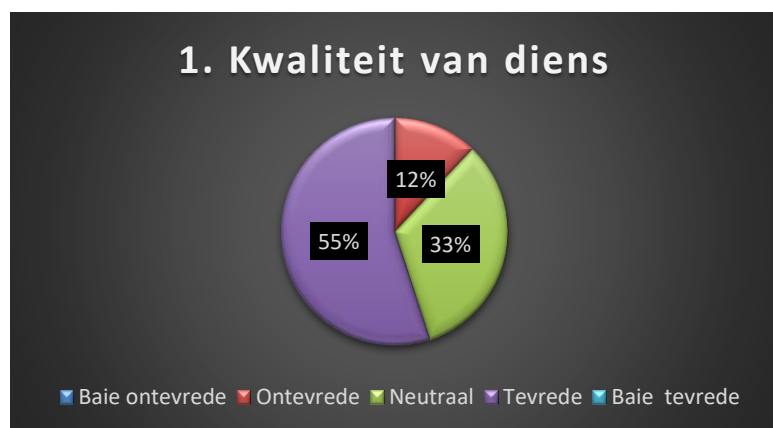
Volgens die resultate per vraelys wat ingesamel is, lyk dit of die kliënte baie tevrede is oor die maatskappy. Hulle is positief oor die aanlyn besigheid en die maatskappy. Daar is egter ruimte vir verbetering ten opsigte van die bemerking van die maatskappy sodat alle Mosambiekers en Zimbabwiërs wat werkagtig is in Suid-Afrika, van maatskappy ABC weet. Die kliënte en werknemers is van mening dat nie alle Mosambiekers en Zimbabwiërs bewus is van ABC nie.



Figuur 3.6: Die resultate van die strategiese vrae oor ABC

Meer as 60% van die resultate van die vrae oor ABC is baie positief. Soos dit in Figuur 3.6 getoon word, is dit die werknemers en kliënte se menings dat 75% van alle mense egter nie van ABC weet nie. Die werknemers en kliënte glo dat net 20-25% van alle mense van ABC weet.

Die eerste nommer onder Bylaag A, gee die resultate weer van agt vrae wat aan kliënte en werknemers gevra is. Hierdie resultate word hierna vraag per vraag bespreek ná die onderskeie sirkeldiagramme (sien Figuur 3.7-3.14) wat elke afsonderlike vraag verteenwoordig. In hierdie figure word al die positiewe en negatiewe aspekte van ABC weergegee, wat die opinies van die werknemers en kliënte reflekteer. Dit is belangrik om aan strategieë te dink om die swakpunte te verbeter.



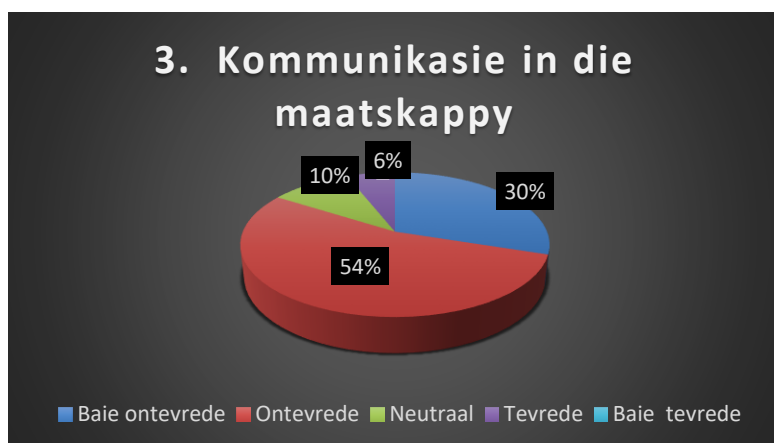
Figuur 3.7: Die resultate van die kwaliteit van ABC se diens

Volgens die resultate vanaf die kliënte, soos dit in Figuur 3.7 weergegee is, dui die kwaliteit van ABC se diens op 55% tevredenheid, 33% van kliënte voel neutraal oor die diens en 12% dui op ontevredenheid. Die topbestuur mik daarna om die kwaliteit van ABC se diens te verbeter na 70% tevredenheid.



Figuur 3.8: Die resultate van die oorhoofse tevredenheid met ABC

Volgens Figuur 3.8 voel 45% van kliënte neutraal oor die oorhoofse tevredenheid met ABC, 30% van kliënte is tevrede en 8% van kliënte is baie tevrede. 'n Totaal van 17% is egter ontevrede en baie ontevrede. Die topbestuur wil graag meer as 70% van kliënte tevrede of baie tevrede stel.



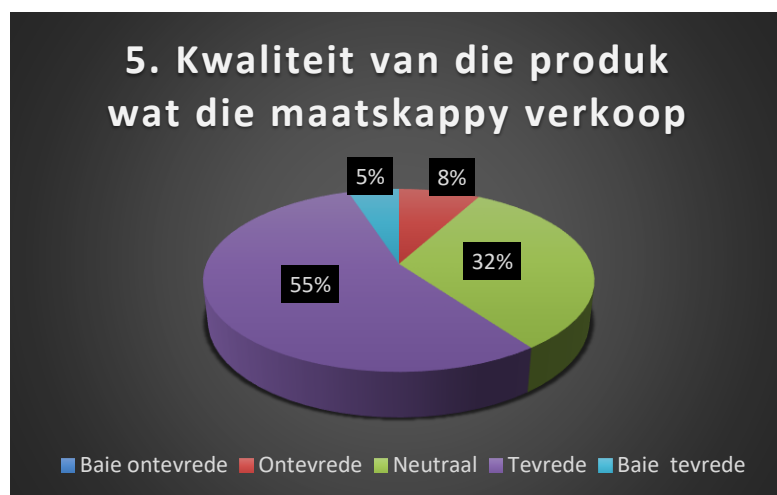
Figuur 3.9: Die resultate van die kommunikasie in ABC

Kommunikasie is een van die swakste punte in ABC soos onderhoude vroeër ook uitgewys het.. In Figuur 3.9 word geïllustreer dat 'n totaal van 84% van deelnemers aan hierdie vraelys, ontevrede of baie ontevrede is met die wyse waarop die maatskappy kommunikeer. Kommunikasie is swak tussen die topbestuurslede, werknemers en kliënte. Dit moet verbeter word volgens die topbestuur.



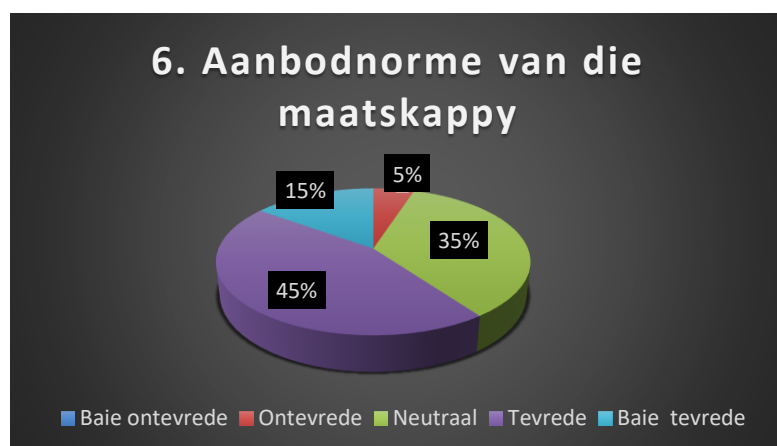
Figuur 3.10: Die resultate van die produkte wat ABC verkoop

Figuur 3.10 toon aan dat 54% van kliënte tevrede is met die produkte wat ABC verkoop. Die topbestuur wil hierdie persentasie verbeter na 70%. Tevrede kliënte bevorder die groei van maatskappy ABC.



Figuur 3.11: Die resultate van die kwaliteit van die produkte wat ABC verkoop

Die beoordeling van die kwaliteit van die produkte wat ABC verkoop, kom in Figuur 3.11 voor. Slegs 55% van kliënte is tevrede met die produkte wat deur ABC verkoop en versprei word.



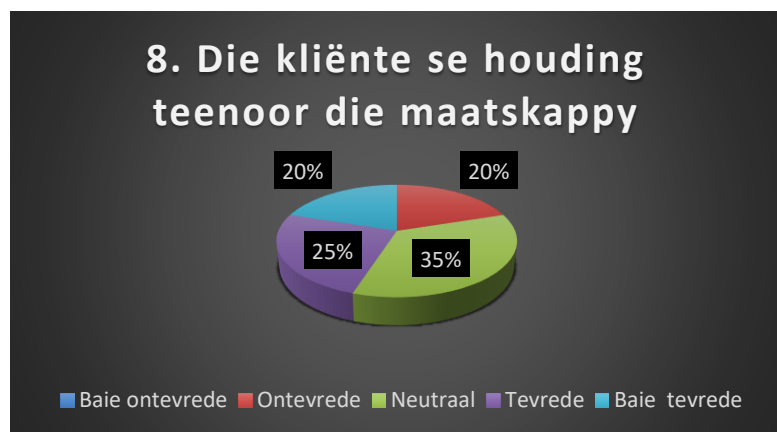
Figuur 3.12: Die resultate van die aanbodnorme van ABC

In Figuur 3.12 word die resultate van die aanbodnorme van ABC gegee. 'n Totaal van 60% van die kliënte is, volgens die resultate, tevrede of baie tevrede.



Figuur 3.13: Die resultate van die nuwe handelsmerk van ABC

Die resultate van die nuwe handelsmerk van ABC word in Figuur 3.13 aangebied. 'n Totaal van 53% van die kliënte is neutraal, tevrede en baie tevrede oor die handelsmerk van ABC. 'n Totaal van 47% van kliënte is egter ontevrede en baie ontevrede. Aandag sal dus geskenk moet word aan die bekendmaking en motivering vir die gebruik van die nuwe handelsmerk.



Figuur 3.14: Die resultate van die kliënte se houding teenoor ABC

In Figuur 3.14 kom die resultate van die kliënte se houding teenoor ABC voor. 'n Totaal van 45% van kliënte is tevrede tot baie tevrede. Kliënte wat neutraal voel teenoor die maatskappy, verteenwoordig 35% van die deelnemers. Hierteenoor is 20% van kliënte ontevrede met ABC. Die topbestuur wil graag die neutrale kliënte se houding teenoor die maatskappy verander deur hulle tevrede of baie tevrede te stel.

3.8 EKSTERNE UITDAGINGS

Die resultate wat onder Afdeling 3.6 gegee is, verteenwoordig interne aspekte (wat uitdagings insluit) in die maatskappy. Interne aspekte dui op alle sake wat verband hou met kwessies binne die maatskappy. Daar bestaan egter ook eksterne uitdagings waarmee ABC gekonfronteer word.

ABC se topbestuur in onderhoude beskou die volgende punte as eksterne uitdagings:

- Die ekonomie wat landswyd baie swak is, maak dit 'n groot uitdaging om 'n besigheid suksesvol te bestuur.
- Beurtkrag as gevolg van swak beplanning van Eskom, het 'n groot impak op die ekonomie se ontwikkeling. Buitelanders wil as gevolg hiervan nie geld belê in Suid-Afrika nie.
- Daar is baie druk om plaaslike mense aan te stel, wat soms duurder is. Die aanstel van plaaslike mense hou ekstra finansiële implikasies in, soos die betaal van werkloosheidsversekering en lidmaatskap aan unies. Hierteenoor is werknemers van buurlande bereid om vir 'n kleiner salaris te werk, omdat daar nie noodwendig dieselfde geleenthede in hulle eie land is nie.
- Die groei van ABC is negatief. Dit beteken dat ABC onder die inflasiekoers se groei is.
- PPC, die sementverskaffers van die maatskappy, is 'n groot probleem, want produkte kan nie gelewer word nie. PPC kan nie produkte lewer nie omdat hulle van hulle vervaardigings punte toe gemaak het, mense verminder het en omdat 'n deel van hulle fabriek gebrand het. Die karbon tax hou ook 'n groot probleem in op hulle vervaardiging. Dit veroorsaak swak diens en 'n wantroue in ABC, en die maatskappy verloor gevolglik kliënte.
- Laste op die handel van sement is baie hoog, omdat daar ook nou koolstofbelasting op sement betaalbaar is.
- Die Amerikaanse president, Donald Trump, se optrede en besluite het 'n invloed op die rand/dollar-wisselkoers. Wat met president Trump gebeur, het wêreldwyd 'n invloed.
- Handelsoorloë tussen Amerika en China is 'n probleem want dit wat gebeur in die Wêreld het 'n invloed op ons in Suid-Afrika ook.

3.9 VOLHOUBARE TOEKOMSTIGE STRATEGIEË

ABC is besig om uit te kyk vir 'n ander sementverskaffer wat kan aflewer in Mosambiek. Die bestuur wil ook die kliëntedatabasis verbreed sodat die maatskappy meer groei toon. Die maatskappy sal verder uitbrei wanneer meer verkope in Mosambiek gedoen word, soos dit die doelwit is vir 2020. Die bestuur het besluit om al hulle energie te wy aan die volgende drie afdelings: bakkieverkope (waarby trokverkope ook ingesluit is), sigaretverkope en die aanlyn winkel. Verder word huisafleweringsdienste in die middel van Januarie 2020 geïmplementeer.

Die verspreidingsdirekteur wil 'n groter verskeidenheid van produkte beskikbaar stel as die huidige produklyn, en ook nuwe verskaffers kry. Die hoof- uitvoerende beampte wil produkte en dienste verskaf aan al die Suidelike streke. Sement van ABC se verskaffer is die laaste drie jaar 'n probleem, daarom wil ABC 'n nuwe verskaffer aanskak. 'n Paar nuwe verskaffers gaan terselfdertyd aangeskak word vir nuwe produkte om die verskeidenheid van die produklyn verder uit te brei.

Verkoopspersoneel moet opgelei, gehelp en ondersteun word om beter verkope te doen. 'n Nuwe kommissiestruktuur sal geïmplementeer word om dié personeel te motiveer om meer te verkoop. Bemaking moet verbeter word sodat meer toekomstige kliënte bewus is van die dienste wat ABC lewer en die produkte wat hulle verkoop.

Die finansiële direkteur en die mensehulpbronaafdeling wil die kommunikasie tussen mense verbeter. Hulle streef daarna om 'n beter, positiewe atmosfeer te skep in die hoofkantoor, tussen werknemers, werkgewers en kliënte. Die doelwit is om meer te luister na wat die kliënte van ABC verwag.

Die operasionele direkteur wil tegnologie 'n groter rol laat speel in ABC. Met behulp van tegnologie, kan beter data en verslae verkry word. Beter tegnologie sal vinniger sisteme meebring, wat die produktiwiteit sal verhoog. Deur al die prosesse in plek te stel vir die implementering van beter tegnologiese hulpmiddels, kan operasionele kostes gespaar word. Minder werknemers en minder kantore sal benodig word, en minder foute behoort voor te kom as gevolg van digitalisering.

Die topbestuur wil aanlyn koop en verkope op die been bring. Kliënte moet self hulle eie bestellings kan plaas vanaf enige plek in die gemak van hulle eie huis, wat dit makliker en geriefliker maak vir die kliënt. Die aanlynverkope werk op dieselfde basis as Takealot, Pick n Pay of Makro. 'n Kliënt sien die produkte wat ABC verskaf op sy/haar rekenaar of selfoon. Hy/sy plaas sy/haar bestelling en dit word afgelewer by sy/haar huis. 'n Ander alternatief is dat die kliënt die bestelling aanlyn plaas, maar die produk by die pakhuis gaan haal. Betalings geskied elektronies en produkte kan dadelik verkry word. Deposito's neem twee dae om in ABC se bankrekening te reflekteer voor die produkte gelewer kan word. Oplossings moet egter gevind word om die bankkoste te verlaag wat tans baie hoog is.

Die vragmotorverkope fokus op alledaagse, huishoudelike produkte en sigarette. Dié produkte word elke oggend by die pakhuis met die vragmotor opgelaaie om deur die dag verkoop te word. Die vragmotor ry deur woonareas en dit kan enige tyd deur kliënte gestop word om produkte te koop. Die kliënt betaal kontant en hy/sy kry onmiddellik die produkte. Hierdie diens vergemaklik dit vir kliënte om produkte aan te koop.

3.10 SAMEVATTING VAN DIE RESULTATE

Die hoof resultate is vas gevat in 'n tabel hier onder.

Positiewe resultate	Negatiewe resultate
Nuwe strategieë ontwikkel	Skep van strategiese prosesse ontbreek
Tevrede kliënte diens	Swak kommunikasie
Tevrede met kwaliteit van produkte	Beter atmosfeer en kultuur moet geskep word
Tevrede met verskaffers	Beter besluitneming tussen top bestuur moet plaasvind

Deur gebruik te maak van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes as deel van 'n parallelle gemengde studiemetode, is insigte bekom van beide die kwalitatiewe onderhoude en die kwantitatiewe vraelyste. Die navorsingsmetodes wat in dié

hoofstuk gebruik is, was die regte benadering om 'n beter begrip en persoonlike ervaring te bekom deur die kwalitatiewe onderhoude met elke topbestuurder.

Daar het positiewe en negatiewe resultate na vore gekom uit die navorsing. Dit is positief dat die topbestuur aan nuwe strategieë dink om ABC te verbeter. Die kliënte is meestal tevrede met die kwaliteit en verskaffing van ABC se produkte, en met ABC in die algemeen. Die topbestuur wil nog harder werk om nóg meer kliënte gelukkig te maak, want kliënte bepaal of die besigheid groei in die huidige ekonomiese omstandighede.

Daar is wel interne en eksterne faktore waaraan aandag geskenk moet word om ABC te laat groei. Kommunikasie tussen werknemers, werkgewers, verskillende departemente, bestuurslede en diegene wat onder hulle werk, is tans 'n groot probleem. Kommunikasie met kliënte is ook nie op standaard nie en dit laat ruimte vir verbetering.

'n Ander saak wat verbeter kan word, is die skep van strategiese prosesse, omdat dit besluitneming sal vergemaklik. Nóg punte wat aandag behoort te geniet, is beter kommunikasie tussen die hoof- uitvoerende beampste en direkteure, en ook die direkteure tussen mekaar. Verder moet 'n beter atmosfeer en kultuur geskep word in die hoofkantoor.

3.11 OPSOMMING

Hoofstuk 3 het op die literatuurstudie gevolg en dit het begin met 'n inleiding van die navorsingsmetodologie en die metodes wat gebruik is. Die navorsingsbenadering wat beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes insluit, is bespreek. Deur gebruik te maak van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes as deel van 'n parallelle gemengde studiemetode, het gelei tot insigte uit beide die kwalitatiewe onderhoude en die kwantitatiewe vraelyste.

Die studieonderhoude is tot op versadigingspunt gevoer, wat teoretiese steekproefneming sowel as 'n gemaklikheidssteekproefmetode impliseer. Dit word gevolg deur die navorsingsmetode wat die steekproefontwerp, datavoorbereiding met

onderhoude, opname van datatranskripsies en vertaling insluit. Die data-analise gee 'n diepgaande oorsig van kwalitatiewe kodering, en eksterne en interne betroubaarheid en geldigheid met betrekking tot die inhoud. 'n Oorsig is gegee vir korrelasie-analise en etiese oorweging.

Dié hoofstuk is afgesluit met die ontleding en interpretasie van empiriese bevindings van die data. Die ontleding en bevindings kan veral vir die topbestuur van waarde wees. Hierin is bevind dat strategiese prosesse in plek gestel moet word en dat kommunikasie verbeter moet word ten einde ABC uit te brei. Die kwalitatiewe en kwantitatiewe data is nie noodwendig geïntegreer nie, maar dit bied 'n uitgebreide oorsig van die probleem en 'n moontlike oplossing daarvoor.

Die volgende hoofstuk bevat 'n algemene samevatting van die voorafgaande hoofstukke. Verder word die primêre en sekondêre doelstellings in Hoofstuk 4 hersien, en aanbevelings word aangebied op grond van die literatuurstudie en empiriese ondersoek. Die finale nadenke sal in die gevolgtrekking van Hoofstuk 4 aangebied word.

HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

Hoofstuk 1 het gehandel oor die navorsing van strategiese bestuursprosesse in 'n spesifieke maatskappy (ABC) wat 'n privaatsektor-verspreider is. Daar is uitgebrei op die belang van strategiese besluitnemingsprosesse in ABC. In dieselfde hoofstuk is ook gefokus op die doelwitte en probleemstelling van die studie. Die oorhoofse fokus van hierdie studie hou verband met die verskillende strategiese prosesse wat ABC volg om volhoubaarheid te verseker. Die hoofnavorsingsvraag is in Hoofstuk 1 geopenbaar en die primêre en sekondêre doelwitte van die navorsing is geïdentifiseer. Die navorsingsvraag reg deur Hoofstuk 4 bespreek.

In Hoofstuk 2 is 'n breë literatuurstudie gedoen wat handel oor die verskillende tipes verspreiders. Die voor- en nadele van elke tipe verspreider, en wie tans die grootste kompeterende verspreider in die mark is, is bespreek. Verskillende strategiese bestuursprosesse is breedvoerig bespreek. Verder in die betrokke hoofstuk is uitgebrei op 'n bestuursorganogram, visie, missie, doelstellings en strategiese bestuursprosesse. Daar is ook gefokus op die terme, definisies en navorsingsmetodes wat gebruik is om korrekte en geloofwaardige inligting in te samel vir hierdie unieke verspreidingsmaatskappy as gevallestudie. In die spesifieke hoofstuk is visie-, missie- en doelstellings in die algemeen bespreek, en ook meer spesifiek die van ABC. Probleemstellings met probleemoplossingsprosesse en -strukture is ook bespreek, waarna daar meer spesifiek op ABC se probleemhantering en oplossings gefokus is. Die implementering, evaluering en kontrolering van geskikte strategieë maak 'n belangrike deel uit van probleemoplossing. Hierdie sake is ook op ABC toegepas.

Die strategiese besluitnemingsprosesse is belangrik in enige besigheid, en ook in ABC. Prosesse en strukture moet vasgestel en gebruik word sodat die besigheid kan groei en dat almal in die besigheid kan weet wat die toekomsideaal van die besigheid is. Visie-, missie- en doelstellings is die begin van enige suksesvolle besigheid; daarsonder het 'n besigheid geen rigting, geen beplanning en geen doelwitte nie.

In Hoofstuk 3 is al die vraelyste, onderhoude en vooraf opnames verwerk, saamgestel, geanaliseer en bespreek. Die doel hiervan was om die probleme en probleemstellings wat in Hoofstuk 1 gestel is, te kan oplos, en met voorstelle vorendag te kom in Hoofstuk 4. Dié hoofstuk het grotendeels gehandel oor die vyf sleutelprestasie-aanwysers in die maatskappy se bestuursprosesse sodat ABC se doelwitte vasgestel kon word.

Hoofstuk 3 word afgesluit met die ontleding en interpretasie van empiriese bevindings van die data. Die ontleding en bevindings behoort van waarde te wees vir die topbestuur sodat strategiese prosesse in plek gestel kan word en kommunikasie verbeter kan word ten einde ABC uit te brei. Die kwalitatiewe en kwantitatiewe data oorsleuel nie noodwendig nie, maar dit bied 'n meer uitgebreide oorsig van die probleem en die oplossing daarvan.

Dié laaste hoofstuk bevat 'n algemene samevatting van die studie en dit dien as afsluiting van die voorafgaande hoofstukke. Die primêre en sekondêre doelstellings word hier hersien, en aanbevelings word aangebied op grond van die literatuurstudie en empiriese ondersoek. Die finale nadenke sal uitgedruk word in die gevolgtrekking van Hoofstuk 4.

4.2 GEVOLGTREKKINGS RAKENDE STRATEGIESE BETUURSPROESSE

Die literatuurstudie gee 'n goeie oorsig oor die strategiese prosesse wat tans gevolg word in ABC. Die empiriese studie se resultate gee 'n goeie aanduiding oor wat die huidige stand is van ABC. Die bevindings in die empiriese studie toon 'n groot aantal ooreenkomste met die literatuurstudie rakende uitdagings, geleenthede en die behoefte wat die werknemers en kliënte het om deel te wees van die topbestuur en ABC se strategiese besluitnemingsprosesse asook goeie kommunikasie.

Die inligting wat in hierdie studie bekom is, sal die topbestuur van ABC help om beter strategiese besluite te neem en strategiese prosesse in plek te stel sodat almal weet wat die rigting is waarin die spesifieke maatskappy beweeg. Dit gee 'n beter begrip oor hoe belangrik kommunikasie, strategiese besluitnemingsprosesse en strukture in 'n maatskappy is.

Die studie het 'n uiteensetting gegee van vele uitdagings wat nog voorlê vir ABC asook hoe om hierdie voorgestelde veranderings te implementeer en volhoubaar te maak in die toekoms. Die implementering van die bevindings (en aanbevelings) van die studie kan alle werknemers, bestuurslede en kliënte bevoordeel slegs deur besluitneming en kommunikasie te verbeter.

In dié studie is bevind dat daar nie net 'n struikelblok is wat tans die groei van ABC belemmer nie, maar 'n versameling van uitdagings. Hierdie uitdagings sluit in 'n gebrek aan bestuurskennis en vaardighede, ervarings, verskillende kulture en menseverhoudings asook kommunikasie. Eksterne struikelblokke is die verskaffers en die wêreld ekonomie wat verswak het. Die verskaffer verskaf nie ABC se produkte soos dit ooreengekom word nie, wat die verhouding met die kliënte benadeel wanneer produkte nie betyds gelewer kan word nie.

Die resultate van die kwantitatiewe vrae oor ABC, het meer as 60% se positiewe response opgelewer. Die kliënte wat aan die vraelys deelgeneem het, se resultate toon dat 55% tevrede is, en dat 33% neutraal voel oor die kwaliteit van ABC se diens en dié maatskappy se produkte. 'n Totaal van 54% van die uitslag oor die kommunikasie in ABC, is negatief, wat 'n groot uitdaging inhou vir ABC. Die topbestuur besef dat hulle strategies behoort te werk te gaan in die beplanningsproses, maar tans gebruik 75% van die topbestuur nie strategiese beplanning nie. Die algemene bestuurslede en werknemers gebruik glad nie strategiese besluitnemingsprosesse nie.

Die resultate toon dat 67% van deelnemers nie weet wat die strategiese rigting is van die maatskappy nie. Die visie- en missiestelling wat in 2019 opgestel is deur die hoofuitvoerende beampte en die bemarkingbestuurder, is nie reg deur die maatskappy geïmplementeer nie, omdat dit nie op borde aangebring is of met die res van die werknemers bespreek is nie. Minder as 50% van die deelnemers doen enige strategiese beplanning saam met ander afdelings van die maatskappy. Die meeste direkteure bestuur slegs hulle eie afdeling en hulle werk nie saam met die ander afdelings nie. Die operasionele bestuurspan weet presies wat is hulle weeklikse, maandelikse en jaarlikse doelwitte, want hulle werk volgens 'n maandelikse kommissiestruktuur en hulle kry daarvolgens hulle kommissie én basiese salaris. Die res van die werknemers, wat 70% van die maatskappy uitmaak, doen nie kort- of langtermynbeplanning nie.

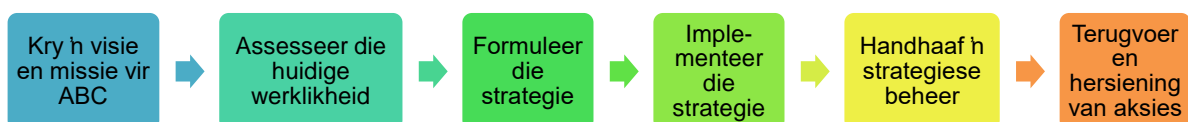
Daar is bewys dat 67% van die topbestuurslede nie oortuig is dat ABC in die regte rigting beweeg nie. In aansluiting hierby is 83% van die topbestuurslede nie van mening dat die regte besluite deurgaans geneem word nie, omdat hulle geen insette kan lewer nie. Die hoof- uitvoerende beampte neem alleen die besluite. 'n Verdere 83% van die bestuurslede gebruik nie strategiese prosesse wanneer hulle besluite neem nie.

Van die topbestuurslede gebruik 40% strategiese toepassings, maar slegs 17% kon voorbeelde hiervan gee. 'n Totaal van 67% van die topbestuurslede is nie oortuig dat ABC in 2020 enige strategieë gaan implementeer nie. Kommunikasie tussen topbestuurslede en tussen direkteure en die hoof- uitvoerende beampte laat ruimte vir verbetering. Nie almal op die topbestuur weet altyd wat aangaan nie. Die resultate toon dat 67% van die topbestuur nie altyd weet watter besluite geneem is of in watter rigting die maatskappy beweeg nie. Die resultate toon ook dat 83% van die topbestuurslede nie van plan is om strategiese veranderings te implementeer nie.

4.3 AANBEVELINGS VIR DIE BESTUUR RAKENDE DIE VOLHOUBAARHEID VAN DIE STRATEGIESE PROSESSE IN ABC

Die proses van strategiese bestuur sluit doelwitstelling, analise, strategieëvorming, implementering van 'n strategie en strategiese monitering in. Die eerste fase van die implementering van 'n strategiese bestuursproses is om rigting te bepaal, met doelstellings wat beplan en gestel word. Die tweede fase is om volhoubare besluite te neem, te implementeer en te evalueer.

Die strategiese bestuursproses wat 'n maatskappy behoort te volg, word in Figuur 4.1 geïllustreer.

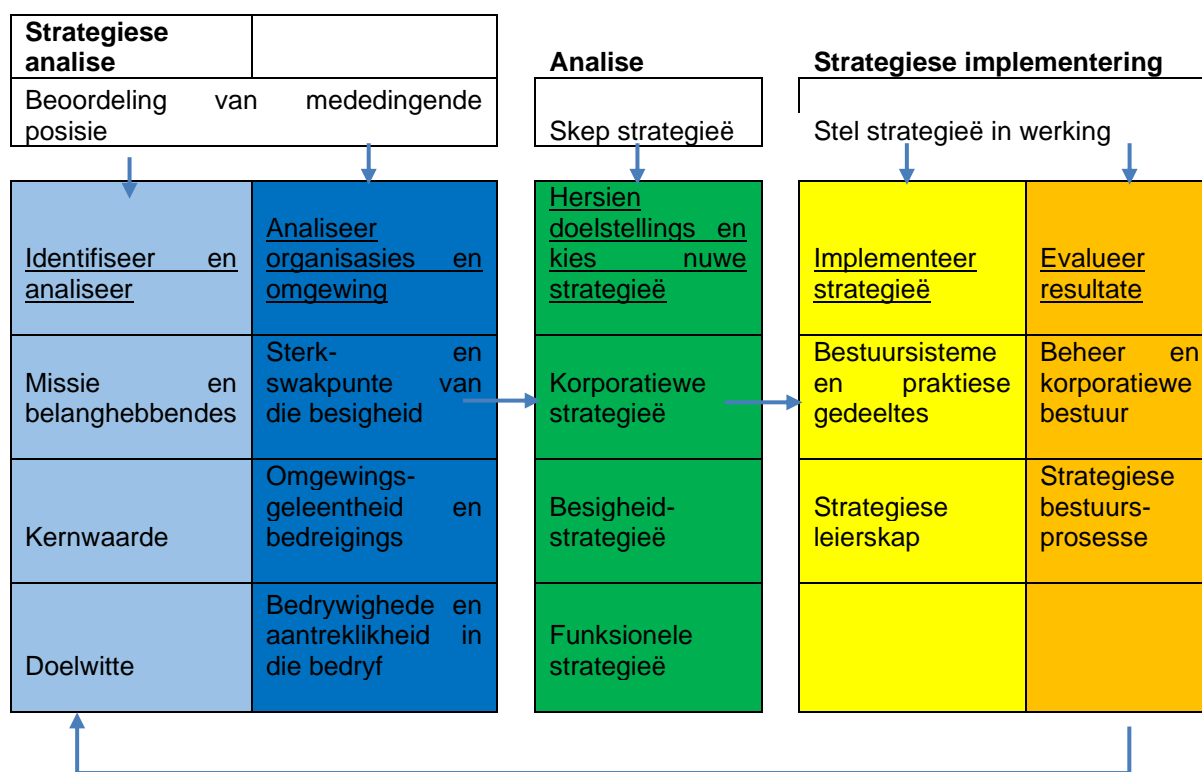


Figuur 4.1: Aanbevole strategiese bestuursproses

(Self-gegenereerde figuur)

Tabel 4.1, wat reeds in Hoofstuk 2 aangebied is, bevestig weer hoe 'n strategiese bestuursproses geïmplementeer behoort te word. Hierdie struktuur behoort in plek gestel te word sodat strategiese bestuursprosesse altyd plaasvind wanneer belangrike besluite geneem word.

Tabel 4.1: Hoe die implementering en strategiese formulering plaasvind



Dit is eerstens 'n belangrike aanbeveling vir ABC om 'n visie en 'n missie te hê. Dit word aanbeveel dat almal in die maatskappy 'n bydrae lewer in dié verband. Dit is belangrik dat werknemers ingelig is oor wat die maatskappy se visie en missie is, sodat werk daarvolgens gelewer kan word.

Tweedens behoort strategiese strukture en prosesse in plek gestel te word. Dít kan gevolg word wanneer belangrike besluitneming geneem word en wanneer probleme opgelos moet word.

Derdens kan die kommunikasie tussen die topbestuur en die res van die werknemers verbeter word sodat daar 'n positiewe kultuur in ABC heers.

'n Vierde saak waaraan aandag geskenk kan word, is om na mekaar te luister en as 'n span saam te werk. Kommunikasie tussen departemente, ondersteuning vir mekaar en positiewe gesindhede is kardinaal. Alle werknemers het dieselfde doelwitte, want almal se visie en missie is dieselfde.

4.4 BESIGHEIDSRAAMWERK VIR DIE VOLHOUBAARHEID VAN STRATEGIESE PROSESSE VAN ABC

ABC volg die proses om produkte of dienste beskikbaar te stel vir die verbruiker wat dit nodig. Produkte soos boumateriaal, emmers, meublement, landbouprodukte en alledaagse goedere soos tee, koffie en olie word in Suid-Afrika aangekoop en versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Die spesifieke maatskappy het 'n gaping in die mark geïdentifiseer om goedere wat veral mynwerkers in Suid-Afrika aankoop, te versprei na Mosambiek en Zimbabwe se pakhuis. Familielede en vriende van die sender kan die goedere by die betrokke pakhuis kry sonder vervoer- of grensprobleme.

'n Maatskappy bestaan uit verskeie dele. Al die dele is interafhanklik en onderliggend verbind met mekaar. 'n Besigheidsomgewing is onseker en onstabiel en dit kan van tyd tot tyd wissel. Maatskappye moet vinnig aanpasbaar wees by hulle omgewing, daarom moet hulle proaktief kan funksioneer. Maatskappye moet lang- en korttermyn doelwitte hê om proaktiewe optrede te vergemaklik. Eksterne faktore soos 'n resessie kan 'n groot invloed hê op 'n maatskappy.

Daar is vasgestel dat ABC se pakhuis, vervoer, reëlins en produkte reg is en dat die beplanning vlot verloop, behalwe as die verskaffers nie betyds hulle produk kan lewer nie. Daar is egter enkele probleme wat aandag behoort te geniet om ABC te verbeter. Dit sal voorgestel word deur drie verskillende scenario's te skep.

4.4.1 Aanbeveling: Strategiese beplanning en bestuur

Die bestuur van ABC behoort in staat te wees om strategieë te ontwikkel sodat daar op veranderings in die omgewing reageer kan word nadat dit plaasgevind het. Die bestuur behoort ook proaktief te kan optree, wat beteken dat veranderings reeds geïmplementeer word voordat veranderings in die omgewing plaasgevind het. Die toepassing van strategiese denke om die prestasie van die maatskappy te verbeter en op veranderings te reageer, word strategiese bestuur genoem.

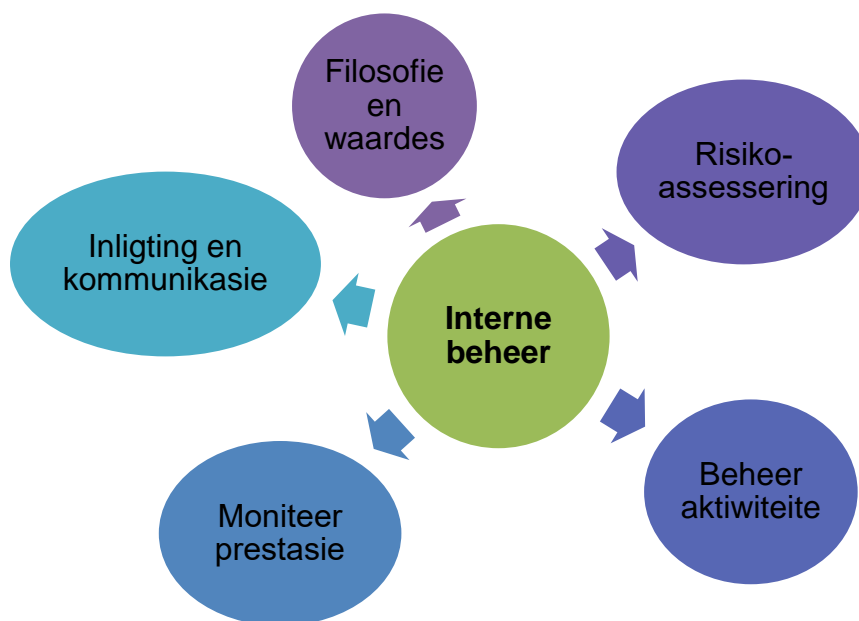
ABC kan moontlik die volgende aspekte verbeter: om doelwitte van die maatskappy te spesifiseer; planne te ontwikkel om die doelwitte te bereik; en hulpbronne te verkry om hierdie planne te implementeer.

Strategiese beplanning behoort gedoen te word wat voorbereiding behels sodat die besigheid vinnig kan aanpas by onverwagse veranderings. Die maatskappy behoort sy sterk- en swakpunte te ken. Taktiese beplanning word voorgestel, want dit volg op strategiese beplanning. Dit behels besluite oor wie verantwoordelik is vir 'n bepaalde aksie en hoe hierdie aksie uitgevoer behoort te word.

Die besigheidsomgewing het drie omgewings, naamlik 'n mikro-, makro- en markomgewing. Die interne mikro-omgewing bestaan uit die missie, doelwitte, bestuurstruktuur, hulpbronne en kultuur van die maatskappy. Die makro-omgewing bestaan uit sosio-ekonomiese, wetlike, tegnologiese, politieke, regering, ekonomiese, internasionale en fisiese gedeeltes. Die markomgewing bestaan uit die kliënte, verskaffers, mededingers, reguleerders, tussengangers en gemeenskap.

Enige maatskappy behoort 'n duidelike visie, missie en doelstellings te hê dat almal weet waarheen die maatskappy beweeg en kan saamwerk aan die bereiking van die gestelde miktunte. As die maatskappy nie 'n visie, missie en doelstellings het nie, is dit nie duidelik wat die maatskappy se waardes is nie. Dit is rigtinggewende aspekte vir enige maatskappy.

Daar behoort aan verskeie aspekte aandag geskenk te word tydens die interne beheer van die mikro-omgewing van 'n maatskappy. 'n Voorstel vir interne beheer in ABC, word vervolgens in Figuur 4.2 uitgebeeld.



Figuur 4.2: Voorstel vir interne beheer in ABC

(Self-gegenereerde figuur)

ABC behoort aandag te skenk aan die vyf punte wat in Figuur 4.2 uiteengesit is. Risiko-assessering behoort maandeliks gedoen te word en tans word dit net gedoen wanneer daar 'n probleem is. Daar behoort beheer uitgeoefen te word op al die doelstellings en die projekte wat uitgevoer word. Werknemers behoort erkenning te kry wanneer nodig en hulp en ondersteuning wanneer die behoefte daarvoor ontstaan. Soos reeds genoem, kan die kommunikasie in die maatskappy verbeter word deur inligting aan alle betrokke partye deur te gee. Die gebrek hieraan belemmer die effektiewe bestuur van die maatskappy, omdat nie alle direkteure toegerus is met die regte inligting nie. Die waardes van die maatskappy sal verbeter word wanneer wedersydse respek in alle opsigte tussen alle werknemers voorkom.

Die oordrag van inligting kan verbeter word deur onder meer deeglike notules van vergaderings op te stel en dit ook binne 'n redelike tydperk aan alle belanghebbende partye te versprei. Daar is tans 'n gebrek hieraan by ABC. Die notulering van sake sal byvoorbeeld blamerings van onskuldige partye uitskakel.

Dit is belangrik dat die nodige waardes en norme in ABC geld deur werknemers billik en konsekwent te behandel. Ses van die 30 mense by die hoofkantoor het verdere onderrig as graad 12. Die operasionele direkteur het 'n diploma, die finansiële direkteur het 'n sertifikaat, die mensehulpbronbestuurder het 'n meestersgraad, die risikobestuurder het 'n graad, die grafiese ontwerper het 'n sertifikaat en die boekhouer het 'n sertifikaat. Die moontlikheid bestaan dat sommige van die topbestuurslede bedreig voel deur ander werknemers se kwalifikasies. Hierdie gesindheid behoort verander te word en werknemers se kwalifikasies behoort eerder positief aangewend te word.

Werknemers by die hoofkantoor getuig van onprofessionele gedrag van topbestuur wanneer probleme voorkom. Hierdie tipe gedrag bied egter nie oplossings vir die bepaalde probleme nie en dit het 'n negatiewe invloed op werknemers. Die huidige werksituasie by ABC is nie gunstig nie, maar as gevolg van goeie salarisse verlaat werknemers nie die betrokke maatskappy nie. Werknemers is egter minder aktief betrokke by die maatskappy en 'n negatiewe atmosfeer heers.

Die bestuurstyl wat in ABC gebruik word, is nie opbouend nie. Die hoof- uitvoerende beampte is 'n bevelhebber en werknemers het 'n vrees vir hom. Sy diktatuur veroorsaak dat hy nie oop is vir voorstelle of terugvoer van sy span nie. Dié bestuurstyl behoort verander te word ten einde 'n goeie kultuur, effektiewe kommunikasie en 'n positiewe atmosfeer in die maatskappy te verseker. Werknemers moet gelukkig en positief wees in hulle werksituasie sodat hulle goeie werk kan lewer.

Die makro-omgewing van 'n maatskappy bestaan uit agt faktore, wat vervolgens in Figuur 4.3 uitgebeeld word.



Figuur 4.3: Faktore in ABC se makro-omgewing

(Self-gegenereerde figuur)

Die makro-omgewing het ook, soos die mikro-omgewing, 'n invloed op ABC, en die betrokke faktore word nie noodwendig in ag geneem by die bestuur van ABC nie. Die agt tersaaklike faktore word vervolgens afsonderlik bespreek.

Op internasionale vlak het die wisselkoers 'n groot invloed op die maatskappy se koop en verkope, omdat die maatskappy produkte verskaf aan Mosambiek en Zimbabwe. Internasionale politiek (soos die huidige situasie met president Trump) het ook 'n effek op ABC. 'n Sanksie is ingestel teen Zimbabwe, en dié land het nie geld nie. Hulle kry ook nie wisselkoerswaarde nie, daarom is hulle vooruitgang belemmer.

Die wet wat verander het in verband met koolstofbelasting betaalbaar op sement, het 'n finansiële effek op die maatskappy. Die wette wat verband hou met immigrasie asook die wette tussen Suid-Afrika, Mosambiek en Zimbabwe, het 'n direkte invloed op ABC.

Die wetlike en die fisiese faktore hou verband, omdat dit wat wetlik 'n effek op ABC het, ook 'n fisiese effek kan meebring. Soos reeds genoem, het sement 'n wetlike impak as gevolg van die betaalbare koolstofbelasting. Dit (en ander faktore) bring 'n sementtekort mee, wat 'n fisiese impak op die maatskappy het. Verskaffers het 'n groot invloed op ABC, omdat hulle die verspreiders is en ABC kan net produkte versprei as die verskaffers die produkte aflewer.

Die landswye resessie het 'n ekonomiese invloed op onder meer internasionale maatskappye. Hier kan dus 'n verband gesien word tussen die ekonomie en internasionale faktore. Gebeure wat 'n groot ekonomiese invloed het op veral ABC, is stakings by myne, afdanking van mynwerknemers of die sluiting van myne, omdat mynwerkers ABC se direkte kliënte is.

Die regering se wanbestuur en Eskom wat onder die vaandel van die regering val, is die oorsaak van beurtkrag in Suid-Afrika. Beurtkrag hou 'n groot probleem in vir die verskaffers asook vir ABC by die onderskeie pakhuis. Daar is in 1960 'n vrystellingsdokument geteken wat die mynwerkers vrystel van enige pligte om belasting te betaal op hulle produkte. (Thopson, 1960:42-43) ABC werk buite die stelsel "one Window" as gevolg van dié dokument wat geteken is.

Tegnologie dra daartoe by dat geldwaarde maklik en gerieflik geskuif kan word oor landsgrense, soos byvoorbeeld van Suid-Afrika na Zimbabwe. Verder bevorder tegnologie aanlyn verkope wat in die gemak van kliënte se eie ruimte kan geskied. ABC het vier jaar gelede eers tegnologie begin implementeer in hulle maatskappy. Hulle is reeds agter in dié verband, omdat ander maatskappye vroeër reeds hiermee begin het. 'n Ander uitdaging is die veralgemening dat baie van die ouer werknemers nie van verandering of tegnologie hou nie. Ouer werknemers verkies in die algemeen om op harde kopie te werk, wat duplikasie veroorsaak wanneer inligting elektronies ingelees word.

Op politieke vlak het president Trump het 'n groot invloed op die wêreld en daarom ook op ABC. Zimbabwe en Mosambiek se verkiesings het ook 'n invloed op ABC. Die noorde van Mosambiek, Arcada, is tans onstabiel en dit beïnvloed ABC.

Xenofobie het die grootste invloed op maatskaplike vlak, want ABC se kliënte is Mosambiekers en Zimbabwiërs. Hierdie vreemdelinge haat kan veroorsaak dat ABC se kliënte nie die kantore kan bereik om bestellings te plaas nie, want hulle vrees vir hulle lewe. Verkope neem af wat vanselfsprekend 'n finansiële implikasie op ABC het.

4.4.2 Aanbeveling: Strategiese bestuurproses

Die volgende voorstel is om strategiese prosesse en strukture in plek te stel vir ABC deur die SWOT-analise te gebruik. Tabel 4.2 verduidelik kortliks hoe die SWOT-analise tot voordeel van ABC aangewend kan word.

Tabel 4.2: SWOT-analise

	Nuttig	Nadelig
Interne oorsprong (Kenmerke van die organisasie)	Sterkpunte: <ul style="list-style-type: none"> • Goeie kliëntedatabasis • Eiesoortige maatskappy • Verskaf produkte wat kliënte benodig 	Swakpunte: <ul style="list-style-type: none"> • Verskaffing van produkte geskied nie altyd betyds nie • Swak kommunikasie • ABC gee nie om vir sy werknemers nie • Probleem met bestuurstyl, kultuur en spanwerk
Eksterne oorsprong (Kenmerke van die omgewing)	Geleenthede: <ul style="list-style-type: none"> • Kan meer aanlyn aankope (en verkope) doen • Brei verder uit in Afrika-lande 	Bedreigings: <ul style="list-style-type: none"> • Wisselkoers • Politiek en landswette • Omstandighede en gebeure in Mosambiek en Zimbabwe • Verskaffers wat nie betyds aflewer nie

Nóg 'n voorstel vir ABC is om die PESTLE-ontledingsfaktore te gebruik om kreatiewe oplossings te vind vir probleme wat in die makro-omgewing bestaan. Dit sluit aan by Figuur 4.3 wat onder scenario 1 bespreek is.

Tabel 4.3: PESTLE-ontledingsfaktore

P	Politiese faktore
E	Ekonomiese faktore
S	Sosiale faktore
T	Tegnologiese faktore
L	Regs faktore ("Legal")
E	Omgewingsfaktore ("Environment")

Die laaste voorstel is om die SMARTER-doelwitbenadering te implementeer wat help met die opstel van sakedoelwitte. Dit is 'n aanbeveling dat ABC hierdie benadering gebruik.

Tabel 4.4: SMARTER-doelwitbenadering

S	Spesifiek	'n Doelwit moet spesifiek gedefinieer word.
M	Meetbaar	Die gestelde doelwit moet kwantifiseerbaar wees.
A	Bereikbaar ("Achievable")	Die maatskappy moet die vermoë hê om die doelwit te bereik.
R	Realisties	Die doelwit moet realisties wees.
T	Tydsbeperking	Die doelwit moet binne 'n bepaalde tydperk bereik word.
E	Eties	Die doelwit moet op 'n etiese manier bereik word.
R	Aantekenbaar ("Recordable")	Die doelwit moet aangeteken word sodat dit aan alle betrokke partye bekend is en hersien kan word indien dit nodig is.

'n Voorbeeld wat as 'n doelwit kan dien vir ABC, is beter kommunikasie. Die SMARTER-doelwitbenadering word vervolgens bespreek na aanleiding van hierdie geïdentifiseerde doelwit.

S	Daar behoort gestreef te word na beter en meer spesifieke kommunikasie tussen die hoof- uitvoerende beampte, direkteure, bestuurders en werknemers.
M	Die bereiking van die doelwit kan gemeet word aan die hoeveelheid werknemers en bestuurders wat betrokke is by die besluitneming by topbestuur se vergaderings, en wanneer daar beter kommunikasie is tussen alle betrokke partye.
A	Die doelwit om beter te kommunikeer is bereikbaar as alle betrokke partye hard daaraan werk om mekaar beter te hanteer en betrokke is by spanwerk.
R	Dit is 'n realistiese doelwit om te streef na beter kommunikasie in ABC. Die vergaderings se notules kan met almal by die hoofkantoor gedeel word en elke bestuurder kan die relevante inligting met sy span bespreek.
T	Daar behoort elke dag aan die kommunikasie in die maatskappy gewerk te word. Dit kan net tot voordeel van die maatskappy wees as daar goeie kommunikasie is en as daar wedersydse respek is vir mekaar.
E	Daar behoort eties met die doelwit om te gaan deur mekaar se kultuur te verstaan, mekaar te respekteer en opbouend te wees teenoor mekaar in alle kommunikatiewe uitings.
R	Die doelwit moet aangeteken word sodat dit maandeliks nagegaan kan word en hersien word wanneer dit nodig is. Vraelyste kan gebruik word om vas te stel of die doelwit al bereik is.

4.4.3 Aanbeveling 3: Strategiese bestuurproses

Die grootste probleem tans is die sementverskaffer, PPC. 'n Ander verskaffer moet dalk oorweeg word, selfs al doen ABC reeds vir 32 jaar besigheid met PPC. Tydige aflewering is belangrik, en die huidige verskaffer kan dit nie tans waarborg nie. Die voordeel wat verbonde aan PPC is egter dat hulle die sement verskaf direk aan ABC se pakhuis in Mosambiek met behulp van treine. Dit spaar die maatskappy baie moeite, tyd en geld.

'n Ander sementverskaffer kan moontlik ander voordele vir die maatskappy bied, én dalk die produk betyds lewer. Dit is nie te sê ABC moet van verskaffers verander nie, maar dit is wel belangrik dat daar ondersoek ingestel word na die beste moontlikheid, byvoorbeeld om twee verskaffers te gebruik om te kan voorsien in die hoë vraag. Daar moet ten minste jaarliks hersiening gedoen word oor verskaffers en kontrakte moet geëvalueer word.

Die vyf topfaktore wat in ag geneem moet word as ABC nuwe verskaffers oorweeg, is die volgende: 1) Stel vas of die verskaffer se kultuur en waardes dieselfde is as die van ABC; 2) evalueer die totale koste van die geleentheid (kosprys – prys); 3) stel vas wat die beste waarde vir geld sal wees; 4) bepaal wat een verskaffer kan bied wat 'n ander verskaffer nie kan bied nie; en 5) stel vas watter verskaffer ondervinding het in die mark.

As kommunikasie tussen werknemers verbeter word, sal spanwerk ook positief beïnvloed word. Volgens Redelinghuys (2016) is daar vier punte vir effektiewe spanwerk. Dit is kommunikasie, samewerking, tydsbestuur en besigheidsvernuf. Kommunikasie verseker dat alle werknemers weet wat van hulle verwag word. Deur gereeld vergaderings te hou, word 'n positiewe atmosfeer geskep waar werknemers gemaklik voel om hulle vrae te opper. Dit veroorsaak ook dat daar minder misverstande is en dit dra by tot samehorigheid. Maxwell (2008) stel die volgende: “As ek 'n enkele veeldoelige leierskapinstrument moes noem, sal dit kommunikasie wees”.

Samewerking moet tussen alle werknemers geskied om probleme op te los en innoverend te wees. Om saam te werk sal vereis dat werknemers mekaar meer waardeer en dit dra daartoe by dat hulle saam dink, saam beplan en take beter delegeer. Tydsbestuur is belangrik, veral omdat werknemers op mekaar staat maak. Werk volgens skedules om produktiwiteit te maksimaliseer. Dit is belangrik dat elke werknemer weet wat sy/haar pligte is vir die spesifieke projek. Kry spesialiskennis in oor spesifieke areas, veral om sekere probleme te hanteer.

4.5 BEPERKINGS EN VOORUITSIGTE VIR DIE TOEKOMSTIGE NAVORSING

ABC is 'n privaatsektor-verspreider. Dié maatskappy het geen aandeelhouers nie en een persoon, die hoof- uitvoerende beampte, besit die besigheid. Hy wil nie graag hê dat daar in die toekoms weer enige navorsing of studies oor sy maatskappy gedoen word nie. Hy wil nie graag enige geheime uitlaat van sy maatskappy nie, weens die uniekheid en eiesoortigheid van die maatskappy, soos reeds in Hoofstuk 1 verduidelik is.

Aanbevelings vir die volgende toekomstige navorsing kan wel gemaak word:

- Probleme rondom besluitneming in 'n spesifieke maatskappy kan ondersoek word, byvoorbeeld hoe 'n betrokke maatskappy te werk gaan om 'n bepaalde probleem op te los.
- Doen navorsing oor 'n maatskappy wat meer toeganklik is om inligting te deel, wat beter kommunikasiestelsels het, wat 'n gesonder kultuur handhaaf, asook 'n duideliker visie- en missiestelling het sodat daar meer gefokus kan word op besluitneming, prosesse en strukture.
- Maak voorsiening vir langer navorsingstyd om deeglike navorsing te verseker.
- 'n Moontlikheid is om elke afdeling van 'n besigheid afsonderlik te evalueer, en dan 'n vergelyking tussen die afdelings te doen.
- Verskillende individue wat 'n meestersgraad in Besigheidsadministrasie doen, kan dit by een maatskappy doen, maar op verskillende aspekte fokus. Op dié manier sal die maatskappye daarby kan baat met diepgaande navorsing.

4.6 OPSOMMING

Hoofstuk 4 het 'n samevatting gegee van die belangrikste bevindings uit die navorsing. Gevolgtrekkings is uit die bevindings gemaak wat ooreenstem met die primêre en sekondêre doelwitte wat bereik moes word in die navorsing.

4.7 SAMEVATTING

Dié studie het gehandel oor die assessering van die strategiese bestuurprosesse in 'n privaatsektor-verspreider. In hierdie studie is daar uitgebrei op die strategiese besluitnemingsprosesse en die benadering wat hierdie strategiese bestuursprosesse inhou. Die doelwitte en probleemstelling van die studie is gestel en opgelos. Die oorhoofse fokus van hierdie studie het verband gehou met die verskillende strategiese prosesse wat ABC volg om volhoubaarheid te verseker.

Die verskillende tipes verspreiders is bespreek met elkeen se voor- en nadele. 'n Diepgaande bespreking is gedoen oor die verskillende strategiese bestuursprosesse. Die visie, missie en doelstellings is in die algemeen bespreek, en ook meer spesifiek die van ABC. Probleemstellings met probleemoplossingsprosesse en -strukture is ook bespreek, waarna daar weer spesifiek op ABC se probleemhantering en oplossings gefokus is. Die implementering, evaluering en kontrolering maak 'n belangrike deel uit van probleemoplossing. Hierdie sake is ook op ABC toegepas.

Die strategiese besluitnemingsprosesse is belangrik in enige besigheid, en ook in ABC. Prosesse en strukture moet vasgestel en gebruik word sodat die besigheid kan groei en dat almal in die besigheid kan weet wat die toekomsideaal van die besigheid is. Visie-, missie- en doelstellings is die begin van enige suksesvolle besigheid; daarsonder het 'n besigheid geen rigting, geen beplanning en geen doelwitte nie.

Die studie het afgesluit met die ontleding en interpretasie van empiriese bevindings van die data hoofsaaklik gebaseer op die topbestuur. Daar is bevind dat strategiese prosesse in plek gestel behoort te word, en dat kommunikasie in ABC verbeter behoort te word. Die kwalitatiewe en kwantitatiewe data is nie noodwendig oorvleuel nie, maar dit bied 'n meer uitgebreide oorsig van die probleem en die oplossing daarvan.

BRONNELYS

African Development Bank. 2020. Mozambique economic outlook.

<https://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/mozambique/mozambique-economic-outlook> Date of access: 8 Jan. 2020.

Aditya., Sahu, S.A., Sahu, A.K., Datta, S. & Mahapatra, S.S. 2014. A decision support system towards suppliers' selection in resilient supply chain: exploration of fuzzy-TOPSIS. *International journal of management and international business studies*, 4(2):159-168.

Advertising Speciality Institute (ASI). 2019. Top 40 distributors 2019: counselor's exclusive ranking of the distributors with the most revenue in the ad specialty market. <https://www.asicentral.com/news/web-exclusive/july-2019/top-40-distributors-2019/> Date of access: 13 Jan. 2020.

Albu-Strategy management. (2014). Reasons why strategy is important. <https://www.albu-strategymanagement.com/2014/11/5-reasons-strategy-important/> Date of access: 7 February 2020.

Babbie, E. & Mouton, J. 2011. *The practice of social research*. Cape Town: Oxford.

Brannen, J. 2017. *Mixing methods: qualitative and quantitative research*. Volume 1, Issue 2 P81 – 145. Date of access 11 Feb 2020.

Blunt, L. 2020. Chron: Types of marketing channels. <https://smallbusiness.chron.com/types-marketing-channels-21627.html> date of access: 10 Jan. 2020.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2):77-101.

Bryman, A. & Bell, E. 2016. Business research methods. 3rd ed. Oxford: Oxford University.

Creswell, J.W. 2014. A concise introduction to mixed methods research. Los Angeles: Sage.

Critchley, S. 2014. Ethics of deconstruction. Edinburgh: Edinburgh University.

DeMatas, D. 2019. What to sell online: 21 product ideas that drive ecommerce sales. <https://www.ecommerceceo.com/what-to-sell-online/> Date of access: 15 Jan. 2020.

Dos Santos, C. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 15 Apr., Kempton Park.

Farooq, U. 2019. Distribution Strategies. <http://www.marketingtutor.net/distribution-strategies/> Date of access: 6 Feb. 2020.

Farfan, B. 2019. The balance small business: South Africa's largest retailers from Steinhoff to Woolworths. <https://www.thebalancesmb.com/largest-african-retailers-2892272> Date of access: 1 Oct. 2019.

Ford, D. & Mouzas, S. 2013. The theory and practice of business networking. *Industrial marketing management*, 42(3):433-442, Apr.

Fouché, C.B. & Schurink, W. 2011. Qualitative research designs. (In De Vos, A.S., Strydom, H., Fouché, C.B. & Delpont, C.S.L., eds. Research at grass roots: for the social sciences and human service professions. 4th ed. Pretoria: Van Schaik).

Friese, S. 2016. Atlas.ti qualitative data analysis. <http://atlasti.com/2017/03/16/make-best-codes-atlas-ti/> Date of access: 5 Sep. 2017.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 2017. *Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/books/9780203793206> Date of access: 23 Aug. 2019.

Gouveia, M. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 12 Apr., Kempton Park.

Yuliansyah, Y., Gurd, B., en Mohamed, M. 2017. The significant of business strategy in improving organizational performance. <http://www.emerald.com/insight/content>.

Handfield, R.B., Cousins, P.D., Lawson, B. & Petersen, K. 2014. How can supply management really improve performance? A knowledge-based model of alignment capabilities. *Journal of supply chain management*, 51(3), Oct.

[https://www.researchgate.net/publication/267571537_How_Can_Supply_Management_Really_Improve_Performance_A_Knowledge-](https://www.researchgate.net/publication/267571537_How_Can_Supply_Management_Really_Improve_Performance_A_Knowledge-Based_Model_of_Alignment_Capabilities)

[Based_Model_of_Alignment_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/267571537_How_Can_Supply_Management_Really_Improve_Performance_A_Knowledge-Based_Model_of_Alignment_Capabilities) Date of access: 8 Jan. 2020.

Holzapl, A., Kuhn, H. & Sternbeck, MG. 2018. *European Journal of Operational research*. Volume 264, Issue 3 P. 948 – 966. Date of access 30 Jan. 2020.

Issuu. 2016. From content to high-quality campaign, right away. <https://issuu.com/> Date of access: 13 Jan. 2020.

Jackson, T. 2012. Ventures: the five largest retailers in South Africa.

<http://venturesafrica.com/the-5-largest-retailers-in-south-africa/> Date of access: 15 Sep. 2019.

James, B. & Odegaard, M.A. 2017. *Retail supply chain management*.

<https://doi.org/10.1201.9781315151410> Date of access: 9 Oct. 2019.

Johnson, R.B. & Christensen, L.B. 2014. Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches. 5th ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Kampmann, J. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 12 Apr., Kempton Park.

Kawena Distributors. 2020. A partner to all Mozambicans and Zimbabweans abroad. <https://www.kawena.co.za/> Date of access: 15 Jan. 2020.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2019. A framework for marketing management. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000. Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29:64-83.

Laudon, K.C. & Traver, C.G. 2017. E-commerce 2016: business, technology, society. 12th ed. Boston: Pearson.

Levison, J., Nanthuru, D., Chiudzu, G., Kazembe, P.N., Phiri, H., Ramin, S.M. & Kjersti, M.A. 2014. Qualitative assessment of attitudes and knowledge on preterm birth in Malawi and within country framework of care. *BMC pregnancy and childbirth*, 14(123). <https://bmcpregnancychildbirth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2393-14-123> Date of access: 29 Aug. 2019.

Lovegrove, C. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 12 Apr., Kempton Park.

Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S. & Tumino, A. 2015. A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective. *International journal of physical distribution and logistics management*, 45(6):565-591.

Maree, K. 2013. First steps in research. Revised ed. Pretoria: Van Schaik.

Masha, I. & Ross, D.C. 2014. Mozambique's growth experience, macroeconomic policy mix, and institutions. (*In* Ross, D.C., ed. Mozambique rising: building a new tomorrow. Washington: International monetary fund. p.7-24).

Mass, R.W. 2018. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 16 Apr., Kempton Park.

Maxwell, J. 2008. Beproefde beginsels van spanwerk: maak die meeste van jou potensiaal en bemagtig jou span. Kaapstad: Struik Christian Media.

Mc Combes, S. 2020. Scribbr: descriptive research.

<https://www.scribbr.com/methodology/descriptive-research/> Date of access: 26 Aug 2019.

Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C. & Patterson, J.L. 2016. Purchasing and supply chain management. 6th ed. Boston: Cengage Learning.

Munn, Z., Porritt, K., Lockwood, C., Aromataris, E. & Pearson, A. 2014.

Establishing confidence in the output of qualitative research synthesis: the ConQual approach. *BMC medical research methodology*, 14(108).

<https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-14-108>

Date of access: 8 Jan. 2020.

Neuhoff, Y. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 16 Apr., Kempton Park.

Nicolas, B., Olivier, C., Mickael, R. & Simon, R. 2019. A design methodology for additive manufacturing applied to fused deposition modeling process. *Mechanics and industry*, 20(608). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02310467/document> Date of access: 9 Jan. 2020.

Patton, M.Q. 2015. *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.

Redelinghuys, F. 2016. Solidariteit blog: hoe om effektief in 'n span te werk. <https://blog.solidariteit.co.za/hoe-om-effektief-in-n-span-te-werk/> Datum van gebruik: 19 Jan. 2020.

Reeves and Sons Limited. 2020. Ecommerce platforms. <https://ecommerce-platforms.com/about-us> Date of access: 9 Oct. 2019.

Reserve Bank. 2019. Statistics, Economic and financial data for South Africa. www.resbank.co.za/Research/Statistics/Statistics-Home.aspx.

Ross, D.F. 2015. *Distribution planning and control: managing in the era of supply chain management*. 3rd ed. Chicago: Springer.

Siyabona Africa. 2017. Mozambique history, geography and climate. http://www.mozambique.co.za/About_Mozambique-travel/mozambique-facts.html Date of access: 8 Jan. 2019.

Smale, T. 2017. 5 strategies for how to make customers trust your brand. <https://www.entrepreneur.com/article/289167> Date of access: 15 Jan. 2020.

Stock, J.R. & Mulki, P. 2011. Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. *Journal of business logistics*, 30(1):33-62.

Tachizawa, E.M., Alvarez-Gil, M.J. & Montes-Sancho, M.J. 2015. How “smart cities” will supply chain management. *Supply chain management*, 20(3):237-248.

Tarisayi, K.S. 2019. Divergent perspectives on the land reform in Zimbabwe. *Journal for contemporary history*, 44(1):90-106.

Terblanche, C.G. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 16 Apr., Kempton Park.

Thopson, R 1960. Poll Tax- (FES) South Africa, 1960:42-43.

Trendtype. 2017. The future of the grocery retail market in Mozambique to 2021. <https://www.trendtype.com/store/report/grocery-retail-market-mozambique/> Date of access: 29 Aug. 2019.

Vanhala, M. & Dietz, G. 2015. HRM, trust in employer and organizational performance. *Knowledge and process management: the journal of corporate transformation*, 22(4):270-287.

Wacker, C.O. 2016. Supply management and procurement at a South African FMCG company: a practical example of developing a decision support tool for managing direct material cost. Stellenbosch: Stellenbosch University. (Thesis – Mcomm).

Weaver, R. 2019. Vind uit hoe strategiese besluite geneem word, hoe Kawena ontstaan het en waarheen Kawena op pad is [persoonlike onderhoud] 16 Apr., Kempton Park.

Wynberg, R. 2015. Authors and authenticity. *International journal of market research*, 57(6):815-818, Nov.

Zsidisin, G.A., Lamming, R., Harland, C., Wynstra, F., Ancarani, A., Tate, W.L. & Knight, L. 2019. Reflecting on the past 25 years of the journal of purchasing and supply management: the editors' perspectives. *Journal of purchasing and supply management*, 25(4). <https://research.aston.ac.uk/en/publications/reflecting-on-the-past-25-years-of-the-journal-of-purchasing-and-> Date of access: 17 Jan. 2020.

BYLAAG A: VRAELYS AAN DEELNEMERS

Onames wat deur ABC gedoen is in die periode 2015-2019 word vervolgens gegee. Die opnames is in Engels en Portugees opgestel.

1. Vrae aan kliënte en werknemers

Dui asseblief u keuse met 'n **X** aan.

Nr.	Vrae	Baie ontevrede	Ontevrede	Neutraal	Tevrede	Baie tevrede	Totaal
1	Kwaliteit van diens		12	33	55		100
2	Oorhoofse tevredenheid met die maatskappy	5	12	45	30	8	100
3	Kommunikasie in die besigheid	30	54	10	6		100
4	Produk wat die maatskappy verkoop		8	32	54	6	100
5	Kwaliteit van die produk wat die maatskappy verkoop		8	32	55	5	100
6	Aanbodnorme van die maatskappy		5	35	45	15	100
7	Die nuwe handelsmerk van die maatskappy	15	32	26	20	7	100
8	Die kliënte se houding teenoor die maatskappy		20	35	25	20	100 ³

³ Hierdie tabel bevat die resultate van die opnames. Die bespreking hiervan kom in Hoofstuk 3 voor.

Voorbeelde van die opnames wat deur ABC gedoen is in die periode 2015-2019 word vervolgens gegee. Die opnames is in Engels en Portugees opgestel.

2. Vrae aan kliënte en werknemers

Dui asseblief u keuse met 'n **X** aan.

Nr.	Vrae	Ja	Miskien	Nee	Totaal
1	Sal u graag die maatskappy se produkte aanlyn wil koop?	82	15	3	100
2	Sal u die maatskappy aan 'n vriend voorstel?	60	35	5	100
3	Dink u dat almal van die maatskappy weet?	5	20	75	100
4	Is u positief oor hierdie maatskappy?	65	20	15	100 ⁴

Nommer drie en vier wat vervolgens aangebied word, gee voorbeelde van die onderhoude wat gedoen is deur Yolandi Neuhoff in die tydperk van 2018-2019. Die onderhoude is in Engels gevoer.

3. Vrae aan die direkteure van ABC

1	Hoekom dink u is dit belangrik om 'n formele, strategiese plan in plek te hê en hoe gereeld behoort dit geëvalueer en hersien te word?
2	Weet almal in die maatskappy (van bo tot onder) wat die strategiese rigting van die maatskappy is?
3	Dink u dat dit voldoende is om die visie- en missiestelling teen die muur op te sit, of wat kan gedoen word sodat werknemers dit meer ernstig opneem?
4	Hoe implementeer u 'n nuwe strategiese plan indien 80% van die maatskappy nie weet wat die woord "strategie" beteken nie?
5	Moet dit geld kos om 'n nuwe strategiese plan daar te stel en dit te implementeer?
6	Waarom misluk maatskappye in formele, strategiese beplanning en die implementering daarvan?
7	Wat behels die strategiese implementering van u maatskappy?
8	Hoe word die handelsmerkstrategie deur die maatskappy nagevolg, en waarom is 'n handelsmerk van kardinale belang? Watter strategieë word benodig om kliënte te lok?

⁴ Hierdie tabel bevat die resultate van die opnames. Die bespreking hiervan kom in Hoofstuk 3 voor.

9	Op watter maniere kan omset en winste gemaksimaliseer word in u maatskappy?
10	Hoe stel u die span wat saam met u werk en ander departemente in die maatskappy in kennis van u strategiese besluite?
11	Hoe stel u langtermyn doelwitte vir u span?
12	Hoe gereeld gaan u hierdie doelwitte na en hersien dit?

4. Vrae aan die bestuurders en direkteure van ABC

1	Hoe kan ons die besigheid in die toekoms verbeter?
2	Beweeg ons as ABC, volgens u, in die regte rigting?
3	Is die besluitneming in hierdie maatskappy doeltreffend?
4	Watter strategiese proses volg u om besluite te neem?
5	Wat is die areas waarop die maatskappy behoort te fokus?
6	Verduidelik hoe die maatskappy oor die afgelope 32 jaar verander het.
7	Hoe is die houding tussen die kliënt en die maatskappy?
8	Wat is die grootste probleme wat die maatskappy met kliënte en verkope het?
9	Watter terugvoer word van kliënte ontvang?
10	Hoe kan ons die verkope van die maatskappy verbeter?
11	Dink u dat almal van die maatskappy weet?
12	Dink die meeste mense dat die maatskappy slegs aan mynwerkers verkoop, of is hierdie siening besig om te verander?
13	Hoe kan ons die denkwys van die mense verander sodat ons ons kliëntebasis kan verbreed?

5. Doelgerigte onderhoude met spesifieke direkteure en bestuurders van ABC

Afdeling A

1.1	Het die maatskappy 'n duidelike en opgedateerde visie ?
1.2	Wanneer laas is die maatskappy se visie hersien?
1.3	Is die visie relevant tot die maatskappy se aktiwiteite?
1.4	Het die maatskappy 'n duidelike en opgedateerde missie ?
1.5	Wanneer laas is die maatskappy se missie hersien?
1.6	Dink u die maatskappy se missiestelling is geskik vir die maatskappy?
1.7	Wie was betrokke by die ontwikkeling van die missie- en visiestelling?
1.8	Doen die onderneming 'n SWOT-analise?

Afdeling B

2.1	Gebruik die topbestuur strategiese prosesse om probleme op te los, en indien wel, watter strategiese prosesse word gebruik?
2.2	Het die maatskappy 'n beleidshandleiding?
2.3	Volg die maatskappy hierdie beleide en prosedures?
2.4	Gebruik die maatskappy strategieë om die besigheid te verbeter?
2.5	Het die maatskappy die kapasiteit om nuwe strategieë te implementeer?
2.6	Is die topbestuur toegewyd aan en ondersteun hulle die implementering van die strategieë?
2.7	Neem u verantwoordelikheid vir die werknemers wat aan u rapporteer?
2.8	Indien daar probleme in die maatskappy is, hoe los die maatskappy dit op?
2.9	Weet almal in die maatskappy wat aangaan en watter gesprekke gevoer word?
2.10	Is die kommunikasie in die maatskappy goed, of hoe kan dit verbeter word?
2.11	Wie neem die besluite in die maatskappy?
2.12	Beplan, bestuur en implementeer u strategieë in u departement en maatskappy?
2.13	Verduidelik, met die toeligting van 'n voorbeeld, hoe u strategieë beplan, bestuur en implementeer.
2.14	Verduidelik, met die toeligting van 'n voorbeeld, hoe u probleme hanteer en oplos.

Afdeling C

3.1	Hoe bepaal die maatskappy of die strategieë geïmplementeer word en of dit korrek geïmplementeer word?
3.2	Watter stappe volg die maatskappy om 'n strategie of enige veranderings te implementeer?
3.3	Evalueer die maatskappy die strategiese inisiatiewe?
3.4	Het die maatskappy 'n stel sleutelprestasië-aanwysers of een of ander vorm van aanspreeklikheid om die sukses van die werknemers se werk en strategiese inisiatiewe te volg?
3.5	Wat doen u indien 'n strategie misluk of indien dit verbeter kan word?
3.6	Watter tipe bestuurder sou u reken is u?
3.7	Wat is u sterk- en swakpunte?
3.8	Wat is ABC se sterk- en swakpunte?

Afdeling D

4.1	Hoe vind die strategiese bestuursproses die afgelope vyf jaar in ABC plaas?
4.2	Hoe behoort die strategiese bestuursproses plaas te vind ten einde die doelwitte van die maatskappy te bereik en 'n sukses te maak?
4.3	Hoe lyk die profiel van ABC as verspreidingsmaatskappy B2C in die Afrika-kontinent?
4.4	Watter sleutelprestasie-aanwysers in ABC se strategiese prosesse lewer 'n positiewe bydrae tot die suksesvolle bereiking van die maatskappy se doelwitte?

BYLAAG B: INGELIGTE TOESTEMMINGSVORM AAN DEELNEMERS

Consent Form for participating in a research interview

You are invited to participate in an interview on the assessing of strategic management processes in a private sector distribution. (Company - Kawena)

This is an academic research project being conducted by Yolandi Neuhoff, a student at NWU.

Research project title: Die assessering van die strategiese bestuursprosesse van 'n privaatsektor-
verspreider

Research investigator: Yolandi Neuhoff

Research participant's name: _____

The interview will take about 45 minutes. There are no foreseeable risks involved in participating in this study other than those encountered in day-to-day life. Your participation in this interview is voluntary. You may refuse to take part in the interview or stop the interview at any time without penalty. You are free to decline to answer any particular question you do not wish to answer for any reason. Your responses may no longer be anonymous to the researcher. However, no names or identifying information would be included in any publications or presentations based on these data, and your responses to this interview will remain confidential. If you have questions at any time about the study or procedures, you may contact the research Yolandi Neuhoff via phone at 079 026 9232 or via email at y.neuhoff@gmail.com.

Thank you for agreeing to be interviewed as part of the above research project. Ethical procedures for academic research undertaken from NWU require that interviewees explicitly agree to being interviewed and how the information contained in their interview will be used. This consent form is necessary for us to ensure that you understand the purpose of your involvement and that you agree to the conditions of your participation. Read and sign this form to certify that you approve the following:

- The interview will be recorded, and a transcript will be produced
- You will be sent the transcript and given the opportunity to correct any factual errors
- The transcript of the interview will be analysed by Yolandi Neuhoff as research investigator
- Access to the interview transcript will be limited to Yolandi Neuhoff and academic university and researcher with whom he might collaborate as part of the research process
- Any summary interview content, or direct quotations from the interview, that are made available through academic publication or other academic outlets will be anonymized so that you cannot be identified, and care will be taken to ensure that other information in the interview that could identify yourself is not revealed.

ELECTRONIC CONSENT:

- You have read the above information
- You voluntarily agree to participate

Agree

Disagree

Signature

BYLAAG C: ETIEKKLARING

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

Faculty of Economic and Management Sciences

NWU APPLICATION FOR ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES RESEARCH ETHICS COMMITTEE (EMS-REC)

Application for ethics approval for commerce related research

1st Submission

Resubmission

Instructions and recommended path for the completion of the application

- a) Ensure that a research proposal has been approved by an appropriate scientific (research proposal) committee and attach the proof of its approval

Checklist (please complete)

Date of approval: _____

Name: Chair scientific committee

Prof. R.A. Lotriet

Signature: Chair scientific committee _____

- b) The final research proposal, as approved by the scientific committee (research proposal committee), forms the base document that is evaluated in conjunction with this application forms. The research proposal is mainly used for proof of ethical procedures, while the application form provides contextual detail and other applicable and necessary information (e.g. informed consent letter). Therefore, this application offers the researcher the opportunity to expand on specific ethical issues required for approval.
- c) Any questionnaires or interview schedules that will be used in the completion of the study must be attached if it is not part of the approved research proposal.
- d) Where applicable, attach any permission letters received from governing bodies.
- e) Where applicable, attach any contracts with collaborators/sponsors.
- f) Should this study already receive ethical clearance from another institution, attach questionnaires and ethical clearance.

Applicant details:

Initial(s) and surname	Y (Yolandi) Neuhoff
University number	12257370
Title of study/project	'n Assessering van die strategiese bestuursprosesse van 'n privaatsektor- verspreider
Research programme/entity	NWU Business School
School	NWU Business School

BYLAAG D: TITELREGISTRASIE EN KENNISGEWING VAN INDIENING



**Yolandi Neuhoff
12257370**

**Name of faculty
NWU Business School**

COMBINED TITLE REGISTRATION AND NOTICE OFF SUBMISSION FORM:

This form will be used only for the title registration of mini dissertation (for programmes where the student has only 6-12 months to complete a mini-dissertation module).

New title	<input checked="" type="checkbox"/>	Title amendment	<input type="checkbox"/>	Attachments mark if yes	<input checked="" type="checkbox"/>
Functionaries	<input type="checkbox"/>	Functionary amendment	<input type="checkbox"/>	Research proposal	<input type="checkbox"/>
Examiners	<input type="checkbox"/>	Examiner amendment	<input type="checkbox"/>	Keywords	<input type="checkbox"/>
				CV examiner 1	<input type="checkbox"/>

Ethics nr Article format Yes No

First name and surname: Yolandi Neuhoff
 Student number: 12257370 NRF ORCID 0000-0001-9217-6537
 Programme code: MBAC 873 Date of registration: _____
 Name of degree: MBA – Final year

Title: 'n Assessering van die strategiese bestuursprosesse van 'n privaatsektor-verspreider

Student signature

This form will only be recognised as a dual-purpose form (Title registration and Notice of submission for examination)

Functional type	Title, first name & surname	Personnel number	Signature
Supervisor	Prof. Ronnie Lotriet	10066373	_____

1.1 Scope of research

Type details of scope here	Yes	No
Healthy-relate research (as defined in the National Health Act (61 of 2003) includes any research that contributes to the knowledge of:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> o The biological, clinical psychological or social processes in human beings; o Improved methods for the provision of health services; o Human pathology; o The causes of diseases; o The effects of the environment on the human body; o The development or new applications of health technology. 	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Research will make use of tests/instruments that are classified by the HPCSA or legislative bodies.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Educational research (refers to a variety of methods, in which individuals evaluate different aspects of education, including student learning, teaching methods, and teacher training and classroom dynamics).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Affiliated study under a large study with ethical clearance.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Type details of larger study and ethical clearance here
 Making use of previously collected data with human participants
 Type detail of previous process and ethical clearance here

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
--------------------------	-------------------------------------

1.2 Type of research with human participants

Description of contact with human participants

Type detail of type (e.g. qualitative with interviews or quantitative with questionnaires)

Description of participants

	Yes	No
Minors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adult with incapacities	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Person in dependent relationships (e.g. prisoners)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Students	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Person with physical disabilities	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Collectives (individuals who are considered in the research as a whole group, e.g. a trade union's members)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Research-naïve communities (e.g. participants in townships)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.3 Phased research

Ethical clearance can be given for phases of research (e.g. where a qualitative study is first necessary before a measuring instrument can be developed and evaluated).

The research will be conducted in two phases namely a literature review followed by a qualitative empirical study by means of an interview that is qualitative. The survey questionnaires are included as Appendix A at the back.

1.4 Privacy, confidentiality and informed consent

Respondents will be informed – in a cover of the survey questions (See Appendix B at the back) – that the participations in the research is voluntary and that they may withdraw from the survey study at any time. In addition, respondents will be informed that their participation is anonymous. Type detail of process to apply privacy, confidentiality and informed consent to participants.

1.5 Competence of researchers/student/supervisor

Prof. R.A. Lotriet has a PhD in Economic and Management Sciences and he is the cluster leader for the General Management subject group. He has successfully supervised more than 60 Master's level research projects; PhD's and he has published many accredited articles. Type in the details to confirm the capability and legal competence to implement the proposed studies/procedures/interventions.

Ms. Y. Neuhoff is a final year MBA student enrolled at the NWU Business School. This mini-dissertation forms part of the requirements for the qualification Master's Business Administration (MBA). She is also enrolled for all MBA modules and have completed all the modules successfully. She currently has only Leadership and Entrepreneurship left for the last semester. She has successfully completed a module on research Methodology, have participated in dedicated research days as part of the programme and are considered as competent to conduct this research study.

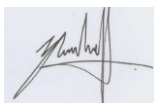
1.6 Announce of study results to participants

Respondents will be informed that the findings of the study are available upon request. In addition, this study forms part of a Master's level qualification, which is upon completion also publicly available at the library NWU – in hard copy and online.

2. Declarations

I, the undersigned, hereby apply for approval of the research as described in the preceding application and declare that:

- 2.1 The information in this application is, to the best of my knowledge, correct and that no ethical codes will be violated with the study.
- 2.2 In the case of the human participants:
 - 2.2.1. I will put clearly to all participants that participations (including assent) in any research study is voluntary and that no pressure, of whatever nature, will be placed on any potential participant to take part.
 - 2.2.2. I will put it clearly to all participants that any participant may withdraw from the study at any time and may ask that his/her data no longer be used in the study, without stating reasons and without fear of any form of prejudice.
 - 2.2.3. Every participant who takes part in the study will receive the indicated form for informed consent and it will be ensured that every participant understands the information fully.
 - 2.2.4. Every participant will provide informed consent before study commence, or a witness will stand in on behalf of the participant when the participant cannot provide permission but agrees to it.
 - 2.2.5. Any foreseeable risk is restricted to the minimum; any permanent damage is avoided as far as possible and appropriate precautions and safety measurements are in place.
 - 2.2.6. Confidentiality of all the information of all participants will be respected and ensured.
- 2.3 Workers/assistants/fieldworkers and I are appropriately qualified, capable and legally competent to implement the proposed studies/procedures/interventions.
- 2.4 I will not deviate from the proposal without the approved proposal and I understand that approval for the study will be cancelled if I deviate from the approved proposal without the approval of the Ethics commerce Research Committee.
- 2.5 The study is scientifically justifiable.
- 2.6 Where necessary, all contracts, permits and applicable documents of relevance will be obtained before the research commences.
- 2.7 I will ensure that all data are stored safely and remain in the possession of the North-West University.
- 2.8 I will report in writing any incidents or adverse events that occur during the study without delay to the Ethics in Commerce Research Committee.
- 2.9 I undertake to respect the intellectual property rights of the North-West University throughout and undertake to avoid any form of plagiarism and academic dishonesty.
- 2.10 I will notify the Ethics in Commerce Research Committee should the study be terminated.



Signature of applicant

Date: 14/3/2019



Signature of supervisor

Date: 27/5/2019

BYLAAG E: TOESTEMMINGSBRIEF VAN ABC



Kawena Distributors (Pty) Ltd

Reg. No. 1997/005228/07



27 December 2018

MBA: Official Mini Dissertation

To whom it may concern

This letter serves to confirm that ms. Y. Neuhoff, student number 12257370, has chosen Kawena Distributors in analysing the strategic management processes and the goals of the Africa distributors.

I, Charl Terblanche, the operational director of Kawena Distributors, gives ms. Yolandi Neuhoff permission to do interviews with all staff members at the head office, regional managers and admin ladies. I also give permission to ms. Neuhoff to use the call centre/marketing department to do her questionnaires towards customers of our business.

Kawena are open to ms. Neuhoff to do her research and mini dissertation. This will only better Kawena.

Yolandi Neuhoff

HR manager/student

Charl Terblanche

Operational director

BYLAAG F: BRIEF VAN TEKSREDAKTEUR



Tel. no.: 082 555 5159
E-pos: adelejordan.aj@gmail.com

SAVI-lidnommer: 1003514

BA (Taal en Taalpraktyk) (NWU) (*met lof*); BA Honneurs (Afrikaans en Nederlands) (NWU) (*met lof*); MA (Afrikaans en Nederlands) (NWU) (*met lof*)

Januarie 2020

Vir wie dit mag aangaan

Brief ter bevestiging van teksredigering

Die verhandeling getiteld *'n Assessering van die strategiese bestuursprosesse van 'n privaatsektor-verspreider* deur Yolandi Neuhoff (12257370) is taalversorg en tegnies versorg.

Die teksverwysings en bronnelysinskrywings is nagegaan in oorleg met die vereistes gestel in die NWU-Verwysingsgids (2012).

Finale veranderings bly die verantwoordelikheid van die outeur.

Adèle Vorster