

Bestuur en omgewingsverandering

G.J. de J. Cronjé

Universiteit van Suid-Afrika

Intreerede gelewer op 29 Mei 1980

Management and environmental change. The firm currently operates in a fast-changing environment in which variables such as technology, the economy and social change create a complex and often unstable environment. The creation of new and often complex goods and services through technological innovation poses new marketing, production and financial problems for management. To keep the firm in equilibrium with this changing environment requires changes in management. It is therefore necessary that management carefully consider the management of change and that management education incorporate the education of managers of change. This calls for a greater environmental awareness by management, changes in management approaches and more multidisciplinary research and environmental scanning as aids to management.

S. Afr. J. Bus. Mgmt. 1980, 11: 94 – 101

Die onderneming beweeg tans in 'n snelveranderende omgewing waarin veranderlikes soos die tegnologie, die ekonomie en sosiale verandering 'n komplekse en dikwels onbestendige omgewing skep. Die oorlewingsvraagstuk van die onderneming berus op dié omgewing waarin die omgewingsveranderlikes toenemend die gedrag en ontwikkelingsgang van die onderneming bepaal. Om die onderneming in ewewig te hou met hierdie snelveranderende omgewing is ewe snel bestuursverandering nodig en het dit nodig geword dat bestuur besin oor die bestuur van verandering en dat bedryfsekonome opleiding besin oor die opleiding van bestuurders van verandering. Dit eis groter omgewingsbewustheid deur bestuur, verandering in bestuursbenaderings en meer multidisiplinêre navorsing en omgewingsverkenning as hulpmiddels vir bestuur.

S.-Afr. Tydskr. Bedryfsl. 1980, 11: 94 – 101

Kapitalisme, wat ook die ekonomiese belydenis van Suid-Afrika is, behels 'n stelsel van vrye private ondernemerskap waarin die ondernemer en die verbruiker eie belang vooropstel. Die onderbou vir die suksesvolle voortbestaan van die stelsel is vryheid vir die verbruiker en vir die ondernemer. Vir die verbruiker is dit vryheid van besit en vryheid van keuse tussen goedere en dienste, tussen besteding en besparing en tussen werk of ontspanning. Vryheid vir die ondernemer behels vryheid om te besluit in welke rigtings hy sy kapitaal wil investeer.¹ Die ondernemer se investeringsbesluit word ook bepaal deur mededinging, risiko en wins; met wins as vergoeding vir sy risiko en inisiatief, en verlies as straf vir sy oordeelsfout.

Kapitalisme, en die voortbestaan daarvan, wentel om die private ondernemer, oftewel die verskaffer van kapitaal wat, in die vroeëre kapitalisme altans, sy eie relatief klein onderneming bestuur het. In die 19e eeu is kapitalisme egter gekenmerk deur die koms van die groot onderneming wat die behoefte aan grootskaalse finansiering vir grootskaalse produksie en bemaking vir snelgroeiende bevolkings verantwoord. In 1916 byvoorbeeld het 65% van die sake-ondernemings in Suid-Afrika oor minder as 10 werknemers beskik. Sestig jaar later het slegs 30% van dié ondernemings minder as 10 werknemers in diens gehad.² Hierdie konsentrasie van produk-siefaktore in die groot onderneming bring 'n verwydering tussen kapitaalverskaffer en bestuur mee. Die gevolg is nou kapitaalverskaffers wat nie bestuur nie en bestuurders wat nie kapitaal verskaf nie.¹ So ontstaan die behoefte aan professionele bestuur en daarmee die Bedryfsekonome as wetenskap wat wil aandui hoe die onderneming ten beste bestuur kan word.

Bestuur is nou in wese die wentelpunt van die kapitalistiese orde en hulle besluite betreffende investering, produksie, indiensneming en finansiële ondersteuning aan sport, opvoeding en die politiek beïnvloed nie alleen die stand van die ekonomie nie, maar raak ook die wel en weë van die gemeenskap in die geheel.

Die onderneming, die omgewing en verandering

Die onderneming en die bestuur daarvan is egter nie 'n selfonderhoudende entiteit nie, maar is vir voortbestaan op die gemeenskap aangewys. Die onderneming en die gemeenskap waarin dit beweeg konstitueer dus 'n bedryfsekonome omgewing waarin onderneming en gemeenskap in wedersydse onderlinge afhanklikheid bestaan. So voorsien die onderneming die goedere en dienste wat die

gemeenskap vra, as werkgewer beïnvloed dit die koopkrag van die gemeenskap en kan die produk die lewenswyse van die gemeenskap beïnvloed. Daarby vorm die gemeenskap die mark vir die onderneming se produk. Hierdie onderlinge afhanklikheid beteken 'n komplekse verhouding tussen die onderneming en die omgewing. En dié verhouding raak meer ingewikkeld namate sekere omgewingsveranderlikes waaroor bestuur geen beheer het nie, soos tegnologiese vernuwing, ekonomiese en politieke gebeure, die stand van natuurlike hulpbronne en sosiale neiging veranderinge in die omgewing teweegbring. Daarby het die *pas* van verandering dikwels 'n belangriker inwerking op die omgewing as wat die *rigting* van verandering het. Beskou byvoorbeeld die volgende:³

- Die mensdom ondergaan tans die mees intensiewe en snelste verstedeliking in die geskiedenis. In 1850 het slegs vier stede oor 'n bevolking van meer as een miljoen beskik. Teen die jaar 1900 het die getal na 19 vermeerder. Tans is daar ongeveer 160 stede met 'n bevolking van meer as een miljoen inwoners. Indien hierdie 160 stede hulle huidige groottes behou en nie uitbrei nie, sal 'n verdere 160 stede van een miljoen inwoners elk voor die jaar 2000 nodig wees om die groeiende bevolking te huisves.
- Die helfte van die afgelope 20 eeue se energieverbruik is in die laaste eeu verbruik.
- Produkte wat reeds onmisbaar vir die moderne samelewing geword het, soos die rekenaar, antibiotika, kernkrag, televisie en kommunikasiesatelliete is produkte van die afgelope 30 jaar.
- Gedurende die afgelope dekade het die struktuur van Suid-Afrika se gemeenskap, lewenswyses, waardes en verwagtinge merkbaar verander en is onder andere die Suid-Afrikaanse omgewing vir die eerste keer gekonfronteer met omgewingskragte soos die energiekrisis, die verbruikerswese, hulpbrontekorte, dekoloniasie van buurstate, selfregerende Swart state in Suid-Afrika en die verskynsel van dubbelsyfer inflasiekoerse as min of meer gegewe.

Die onderneming en sy bestuur het deel aan hierdie verandering gehad. Maar dié veranderinge het ook inslag op die besluite van bestuur gevind. As wentelpunt van die kapitalistiese orde, en gedagtig daaraan dat die kapitalisme self 'n evolusionêre proses is, staan die onderneming en sy bestuur dus in die sentrum van verandering.

Bestuur en omgewingsverkenning

Ofskoon die onderneming om voortbestaan op die omgewing aangewys is, behels die bestaansprobleem nie soseer afhanklikheid van die omgewing nie, maar wel die feit dat die omgewing waarin dit beweeg onseker en onbestendig is. Wanneer die omgewing verander, verander die toevvoer van produksiekragte na die onderneming en die afset van die produk aan die omgewing ook. So word bestuur voortdurend gekonfronteer met die vooruitsig van ondergang of aanpassing om te kan voortbestaan.

Ten spyte daarvan dat die onderneming se bestaansvraagstuk op 'n snelveranderende omgewing berus, skenk bestuur min aandag aan die verhoudinge tussen onderneming en omgewing en word dit dikwels nie raakgesien dat die gedrag van die onderneming nie alleen bepaal

word deur doelwitte, organisasiestruktuur, leierskap of bepaalde beleidsrigtings nie, maar dat dit ook 'n funksie is van die omgewing en die omgewingsveranderlikes wat op bestuursbesluitneming inwerk.⁴ Insig in neigings en gebeure in die bedryfsekonome omgewing en veral 'n vooruitskouing van die implikasies daarvan op besluitneming raak al hoe meer 'n bestuursprioriteit, want in 'n snelveranderende omgewing is ondervinding uit die verlede dikwels van weinig hulp om rigting te gee aan nuwe probleme waarmee bestuur gekonfronteer word en is 'n blote verlenging van gister se strategie noodwendig negatief.⁵ Daarby behels bestuur in wese besluitneming oor die doel en missie van die onderneming, beleidsrigtings en strategie-ontwikkeling. Kennis van stuwinge in die omgewing en die identifikasie van omgewingsdimensies wat die ontwikkelingsgang van die onderneming grootliks bepaal is ook nodig om besluite wat die winsgewendheid maksimaliseer, moontlik te maak. Hiervoor is omgewingsverkenning nodig wat bestuur in staat stel om bedreigings en eise uit die omgewing betyds waar te neem en, waar moontlik, in geleentheid om te sit.

Teen die agtergrond van die voorgaande word enkele neigings in die bedryfsekonome omgewing gepeil en die implikasies wat dié veranderinge vir bestuur inhou, van nader beskou.

Die omgewingsveranderlikes wat hier ondersoek word is die tegnologie, die ekonomie en sosiale verandering. Hierdie omgewingsverkenning is hoofsaaklik gegrond op die menings van 700 vooraanstaande internasionale sake- en akademiese leiers soos deur die Universiteit van Suid-Afrika (UNISA) se Departement Bedryfsekonome gepeil. Plek-plek word die Suid-Afrikaanse situasie ook bygebring. Dit moet ook genoem word dat bemarking as ondernemingsfunksie op die omgewing gerig is en as sodanig 'n nuwe voeling daarmee het. Die vertolking van enkele implikasies wat omgewingsverandering vir bestuur kan inhou word dus veral uit die hoek van die bemarkingsbestuur gedoen.

'n Verkenning van die bedryfsekonome omgewing

Die tegnologie as omgewingsveranderlike

Verandering in die omgewing is grootliks 'n manifestasie van tegnologiese vernuwing, *oftewel die proses wat die vermoë van die mens vergroot*. Die oorsprong van tegnologiese vernuwing is navorsing en ontwikkeling deur beide die staat en die onderneming en die resultaat daarvan is nuwe produkte, prosesse, metodes en bestuursbenaderings wat verandering in die omgewing meebring. Tegnologiese vernuwing werk in op die ander omgewingsveranderlikes soos die ekonomie en sosiale verandering. Omgekeerd beïnvloed hierdie veranderlikes weer die tegnologie en word die proses van vernuwing en verandering herhaal. Daarby, en dit is belangrik, neem die tempo van tegnologiese hernuwing toe. Beskou in dié verband die volgende:³

- Die aantal nuwe uitvindings van die afgelope 50 jaar is meer as dié van al die vorige eeue saam.
- Die aantal nuwe uitvindings van die volgende 10 jaar sal waarskynlik meer as dié van die afgelope 50 jaar wees.

- Voor die jaar 1500 het Europa kennis geberg teen 'n tempo van 1 000 boeke per jaar. Tans word 1 000 boeke per dag in Europa gepubliseer. Wêreldwyd beslaan wetenskaplike en tegniese literatuur alleen 60 miljoen bladsye per jaar.
- Ook die diffusieperiode, dit wil sê die tydverloop vanaf die moment van uitvinding tot die praktiese en dikwels kommersiële aanwending van die uitvinding, het sedert die begin van die eeu met 60% verminder — 'n verskynsel wat op sigself 'n versnelling van tegnologiese vernuwing meebring.

Die volgende afleidings kan oor die pas van tegnologiese vernuwing gedoen word. *Eerstens* is dit duidelik dat die pas van tegnologiese vernuwing wêreldwyd toeneem. In Suid-Afrika het die besteding aan navorsing en ontwikkeling gedurende 1966 tot 1972 met sowat 12% per jaar toegeneem en sedertdien teen 'n koers van 22,6% per jaar.⁶ Daarby is Suid-Afrika steeds 'n netto invoerder van tegnologie en wel vanaf lande waar die pas van navorsing en ontwikkeling progressief toeneem. *Tweedens* versnel korterwordende diffusieperiodes die vernuwing op tegnologiese gebied. En *derdens* is die kenners van mening dat die pas van tegnologiese vernuwing steeds sal versnel om die volgende produkte binne die komende twee dekades die lig te laat sien:

- Drie-dimensionele televisie en fotografie.
- Volle genetiese beheer en die kweking van nuwe leedemate.
- Die aanwending van kernkrag in die mynbou, vir grootskaalse uitgrawings en vir geografiese ingenieurswese.
- Teoreties bestaan daar geen optimum vir die grootte van vliegtuie nie en nuwe energiebronne sal lug- en ander vervoervorme ingrypend verander.
- Deur middel van gerekenariseerde ontleding en produksieprosesse sal die massaproduksie van *een-van-'n-soort-produkte* ekonomies moontlik gemaak word. Die invloed hiervan op die modewêreld sal ingrypend wees.
- As in ag geneem word dat elke kubieke kilometer oseaan oor nagenoeg ses miljoen ton waardevolle minerale en chemikalieë beskik, asook die feit dat daar 500 miljoen ton onontginde oseaan bestaan, kan die ontwikkeling op die gebied van die oseaantegnologie verreikend wees.
- Nuwe kommunikasiemedie en nuwe kombinasies van bestaande media sal die betekenis van tyd en afstand verander. So byvoorbeeld beoog UNISA met sy stelsel van afstandonderrig om dit vir 'n student moontlik te maak om in die nabye toekoms telefonies op databanke in te skakel en dié inligting op sy televisieskerm te flits. Lesings na verskillende sentra sal eweneens via videofone kan plaasvind.

Bogenoemde vernuwing en veranderinge skep vir die onderneming bepaalde geleenthede, maar ook bedreiginge. Die vraag duik nou op: hoe raak hierdie tegnologiese vernuwing die onderneming en wat staan bestuur nou te doen?

- Die mees fundamentele uitwerking van die tegnologie is waarskynlik hoër produktiwiteit, beide wat kwantiteit en kwaliteit betref.⁷ Die vermoë om meer en beter produkte te kan produseer, bring vir die onderneming die bedreiging van skerper mededinging. Deur hierdie toenemende druk van mededinging ontwikkel bestuur 'n besorgdheid oor hoër produktiwiteit; 'n toestand wat aanleiding gee tot 'n herevaluering van die metodes en beginsels by aspekte soos die ontwerp van organisasiestrukture, werkverdeling, produksie-uitlegte en bemarkingspogings, en daarmee saam 'n verfyning van die bestuursinstrumente waarmee werkverrigting gepeil word. Die besorgdheid oor hoër produktiwiteit sal in toenemende mate ook die opleiding en motivering van werknemers beïnvloed.⁸
- 'n Duidelike waarneembare uitwerking van tegnologiese vernuwing is die skepping van kompleksiteit.⁹ Die sogenaamde tweede en derde fases van die nywerheidsomwenteling, te wete massa- en geoutomatiseerde produksie wat moontlik gemaak word deur die rekenaar en 'n verfynde elektroniese tegnologie bring komplekse produksiestelsels mee. Eweneens beskik die moderne huishouding oor komplekse toebehore soos geprogrammeerde wasmasjiene, televisiestelle en eersdaags in Suid-Afrika ook telefoon/televisie koppeling wat 'n wye verskeidenheid gesofistikeerde dienste moontlik sal maak. Die hantering van dié komplekse produksiemiddele stel nuwe eise aan bestuur. Hierdie eise kan waarskynlik alleen oorkom word deur bestuurders wat ook in tegniese rigtings onderlê is of tegnoloë wat ook in die bestuurswetenskappe opgelei word;^{8,p85} 'n aspek wat by bestuursopleiding raakgesien moet word.
- 'n Derde invloed van tegnologiese vernuwing, veral in die geval van gevorderde tegnologie, is die onbevredigbare behoefte aan kapitaal wat ontstaan.^{9, p60} Waar die oprigting en inrigting van 'n gesofistikeerde fabriek teen die begin van die eeu 'n belegging van R1 000 per werker geverg het, kan die kapitaalbehoefte van 'n hedendaagse komplekse chemiese fabriek R100 000 en meer per werker beloop. Vir Suid-Afrika, wat oor die volgende 20 jaar agt miljoen werkgeleenthede, vir 'n toenemende Swart bevolking moet skep,¹⁰ beloop die kapitaalbehoefte teen 'n koers van so laag as R10 000 per werkgeleentheid sowat R80 biljoen. Dié bedrag, wat gelyk is aan sowat 40 jaarlikse verdedigingsbegrotings, maak nie voorsiening vir kapitaalvervanging om die bestaande arbeidsmag in diens te hou nie. Gesien teen die agtergrond van toekomstige hoë rentekoerse en onvoldoende buitelandse kapitaalinvloei, is die eise wat uit hierdie hoek van die tegnologie aan veral Suid-Afrikaanse bestuur gestel word, angswekkend. Die finansiële struktuur van ondernemings sal getref word deur ongekende toenames in leningskapitaal — 'n implikasie wat reeds deur Suid-Afrikaanse ondernemings in die chemiese bedryf ondervind word.¹¹ Die koppeling tussen toenames in leningskapitaal, rentekoerspatrone en inflasie is voor-die-handliggend, insluitende die verdere implikasies van dié spiraal. 'n Verdere implikasie wat tegnologiese vernuwing uit

die hoek van die kapitaalbehoefte vir bestuur inhou is om teen die agtergrond van die voorgaande sinvol te besluit oor die vlak van tegnologie wat aangewend moet word. Gedagtig aan die Suid-Afrikaanse situasie sal bestuur voortdurend 'n oog moet hou op die aanwending van intermediêre of arbeidsintensiewe tegnologie,¹² wat nie alleen die druk op kapitaalbehoefte verlig nie, maar ook die druk op werkverskaffing. Op die gebied van die uitvoerbemaking kan die aanwending van intermediêre tegnologie die komparatiewe kostevoordele van plaaslike ondernemings verstewig om so uitvoerverdienste positief te beïnvloed.

- Verder raak tegnologiese vordering die onderneming se produk en dié se lewenssiklus, grondstoftoevoer, produksieproses en selfs bestuursbenadering. Dit beïnvloed ook, via nuwe produkte of veranderinge aan bestaande produkte, die lewenswyse van die gemeenskap. Een van die ooglopendste sosiale neigings is die veranderende rol van die vrou — veral ten opsigte van haar deelname aan die ekonomie. Die invloed van die tegnologie wat vir 'n wye reeks arbeidsbesparende toebehore en produkte verantwoordelik was kan in dié opsig nie misken word nie.

Die enkele genoemde invloede van die tegnologie op die onderneming vereis dat bestuur toenemend 'n oog sal moet hou op toekomstige tegnologiese veranderinge. In 'n groot mate val dié taak op die bemarkingsbestuur omdat laasgenoemde 'n noue verband het met die mark vir die onderneming se produk en dus ook die verbruiker met veranderende behoeftes en lewenswyses. Besteding op opleiding, navorsing en ontwikkeling sal verhoog moet word, nie net op tegniese gebied nie, maar ook op die gebied van marknavorsing om veral die generiese behoeftes van die mens te peil ten einde navorsing hiervolgens te rig. Voorspellingstegnieke ten opsigte van toekomstige tegnologiese ontwikkeling sal ook moet verbeter. Die behoefte aan bi-professionele en selfs multi-professionele bestuur en opleiding vir hierdie bestuurders sal moet toeneem; so ook die behoefte aan bestuurders met rekenaarinsig en die vermoë om sinvol by tegnologiese vernuwing aan te pas.

Die ekonomie as veranderlike in die omgewing

Naas die tegnologie wat primêr vir verandering in die omgewing verantwoordelik is, volg die ekonomie wat deur die tegnologie, die verbruiker, hulpbrontekorte en die owerheid se ekonomiese politiek beïnvloed word en andersyds word dit weer deur hierdie veranderlikes beïnvloed. Hierdie deurentydse kruisbeïnvloeding bring veranderinge in die ekonomiese groeiakoers, indiensnemingspeile, die inkome van die verbruiker, die inflasiekoers en die algemene stand van die ekonomie, waar laasgenoemde verwys na tye van ekonomiese voorspoed, of alternatiewelik, ekonomiese teenspoed.

Die na-oorlogse faktore wat verantwoordelik was vir die hoë ekonomiese groeiakoers van Westerse volkshuishoudings het hulself teen die begin van die sewentigerjare uitgewoed. Die verskyning van faktore soos onvoldoende kapitaal, tanende produktiwiteit, die tekort aan hulpbronne en energie en die daarmee gepaardgaande toenemende inflasiepeile en werkloosheid, het die Wes-

terse ekonomiese groeiakoers van die sestigerjare wat tussen vyf en 10% gewissel het, na om en by drie persent in die sewentigerjare verlaag.¹³ Die mening van sake- en akademiese leiers is dat die groeiakoers van die tagtigerjare selfs laer as die teleurstellende prestasie van die sewentigerjare sal wees. Ofskoon Suid-Afrika vir die huidige 'n groeiakoers van moontlik sewe persent vir 1980 en waarskynlik nie laer as vyf persent vir 1981 sal handhaaf, is die verwagting dat Suid-Afrika die gevolge van die wêreldsituasie in die tagtigerjare nie sal vryspring nie.^{14, pp26-29} 'n Lae ekonomiese groeiakoers beteken ook sekere peile van werkloosheid wat vir die tagtigerjare voorsien word. Vir Suid-Afrika kan dié aspek bepaalde probleme inhou omdat dit verwag word dat nuwe toetredes tot die arbeidsmark tot die jaar 2000 ongeveer agt miljoen sal beloop. Dit beteken dat daar in die loop van die volgende twee dekades gemiddeld aan 1 000 mense per dag werk verskaf sal moet word, en dit eis 'n groeiakoers van 5,5 – 6,5% per jaar oor die langtermyn.¹⁵ Die ekonomiese groeiakoers raak die inkome van die verbruiker van finale goedere en dienste direk. Die mening is dat die reële inkome van Westerse verbruikers in die tagtigerjare, indien enigsins, teen 'n veel stadiger tempo as die voorafgaande dekades sal toeneem. Vir die onmiddellike toekoms, en veral in die lig van die onlangse begroting, behoort private verbruikersbesteding in Suid-Afrika egter skerp te styg.

Van belang vir veral Suid-Afrikaanse bemarkingsbestuur is die strukturele verandering in die inkome van verbruikers, spesifiek die toenemende inkome van Swart verbruikers teenoor die krimpende inkome-aandeel van Blanke verbruikers. In 1960 het Blankes byvoorbeeld oor 70,3% van die persoonlike inkome in Suid-Afrika beskik, teenoor 60,1% in 1980.¹⁶ Hierteenoor het die aandeel van Swart verbruikers se persoonlike inkome van 22,5% in 1960 tot 28,9% in 1980¹⁶ gestyg. Veral in stedelike gebiede kom die toenemende belangrikheid van die Swart verbruiker na vore. In Johannesburg byvoorbeeld het die reële inkome van Swart verbruikers gedurende 1970 tot 1975 met 76,5% toegeneem, vergeleke by die slegs 8,3% van Blanke verbruikers.¹⁶ Min of meer dieselfde neigings geld vir Asiërs en Kleurlinge, met die inkome-peile van laasgenoemde digby dié van Blankes.

Bykomend tot die voorgaande verandering in enkele ekonomiese groothede raak inflasie, resessies en hulpbrontekorte eweneens die besluite wat bestuur moet neem. Inflasiekoers van 10% en meer is 'n resente verskynsel wat sedert die sewentigerjare gereeld ervaar word. Hierdie dubbelsyfer inflasiekoers word al hoe meer as normaal aanvaar en kan in die toekoms 'n meer permanente verskynsel word. Daarom word dit die taak van bestuur om die invloed hiervan op 'n meer permanente grondslag te bestudeer. Die invloed van inflasie op bestuur tref wyd. Dit veroorsaak skynwinste terwyl daar op kapitaal geteer word, dit bemoeilik die kosteberekening en bring steuringe in die finansiering van krediet en raak die koper van nywerheidsprodukte waar die neiging tot voorraadopbouing bestaan. Bemarkingsbestuur word veral via die invloed van inflasie op die verbruiker geraak. In die verbruiksgoederemark wentel die verbruiker se gedrag nou om groter prysbewustheid, die beklemtoning van funksionalisme en die vervroeging van diskresionêre aankope in 'n poging om inflasie te klop — 'n handeling wat dikwels tot 'n verdere inflasionistiese vraag

kan lei. Ten tye van 'n afname in ekonomiese aktiwiteite word bemerkingsbestuur eweneens deur die veranderende gedrag van die verbruiker geraak. Tiperend van so 'n verbruiker is die hersiening van waardes om by die nuwe ekonomiese realiteite aan te pas. Dieselfde geld in tye van hulpbrontekorte waar die vraag dikwels gevra word of die bestudering van verbruikersbehoeftes en -voorkeure en die ontwikkeling van 'n bemerkingsstrategie sin maak in tye waar die beskikbaarheid van die produk die oorheersende probleem is. Wat hulpbrontekorte betref wys die kenners daarop dat tekorte, veral ten opsigte van energie en voedsel wêreldwyd sal toeneem en dat lande, en selfs bedryfstakke en ondernemings, in die volgende dekade om die beperkte beskikbare hulpbronne sal moet meeding. Die prys van olie, indien enigsins teen die einde van dié dekade nog beskikbaar uit die Midde-Ooste, waar die heerskappy van die sjeiks in die weegskaal is,¹⁷ sal steeds styg, en die prys wat daarvoor betaal moet word is ekonomiese ontwikkeling. Suid-Afrika wat vir slegs 20% van sy energiebehoeftes van olie afhanklik is en oor omvangryke minerale hulpbronne beskik, is in dié opsig beter daaraan toe as die meeste Westerse lande. Maar met die hoogste bevolkingsgroei koers van Westerse lande en potensiële boikotte, kan tekorte van sekere produkte ook in die komende dekade ondervind word.

Die voorgaande ekonomiese strominge en veral die invloed daarvan op die verbruiker eis nie alleen 'n heroriëntering tot die generiese behoeftes van verbruikers om so die verkwing van produksiekragte te minimiseer, sowel as die deurvoering van marksegmentasie gegrond op sinvolle markinligting om aanbieding en behoefte noukeuriger op mekaar af te stem nie, maar ook 'n hersiening van die instrumente waarmee die onderneming mededinging in die mark bewerkstellig. So sal by die produkbeleid die klem val op produkvereenvoudiging en funksionaliteit sonder prysgawe van kwaliteit. Die werkverrigtingsvermoë en duursaamheid van die produk gaan meer belangrik as styl en mode word, terwyl die naverkoopdiens, so meen die kenners, teen 1986 bo-aan die voorkeurlys van verbruikers sal verskyn. Produkontwikkeling moet ingestel wees op die geleenthede wat die tekort aan bestaande produkte skep en aankoopbesture moet hulle soeke na alternatiewe toevoerbronne verskerp. Die reklamebeleid kom nou al meer onder die vergrootglas en die owerheid sowel as die verbruiker gaan in toenemende mate eis dat adverteerders hul aansprake nakom.

Indien die koste van die media waardeur bemarker met verbruiker kommunikeer in ag geneem word — 'n enkele SAUK-piektid televisieflits kos nou R6 100 — sal bestuur oor die produktiwiteit van reklame moet besin. Die distribusie word eweneens deur inflasie en tekorte geraak, onder andere weens toenemende vervoerkoste. Ook in dié opsig moet vrae oor die produktiwiteit van distribusie verantwoord word, veral deur die aankoopbestuur van kettingwinkels. Die prysbeleid sal teen die agtergrond van mededingende pryse sowel as toenemende owerheidsmaatreëls geformuleer word. In Suid-Afrika moet veral die ekonomiese vermoë van die Swart verbruiker, oftewel die nuwe verbruiker, raakgesien word.

Teen die agtergrond van die sogenaamde 'nuwe' ekonomiese veranderlikes en nuwe kombinasies daarvan waarmee Westerse volkshuishoudings tans te kampe het, byvoorbeeld stygende inflasiekoerse met gepaardgaande

toenemende werkloosheid, afnemende produktiwiteit, ongekende druk op natuurlike hulpbronne en die stadige ontwikkeling van nuwe energiebronne, is dit duidelik dat bestuur 'n nuwe ingesteldheid teenoor ekonomiese verandering sal moet ontwikkel om steeds die winsgewendheid van die onderneming te maksimaliseer.

Sosiale verandering

Die omgewingsveranderlike wat seker die meeste aan kruisbeïnvloeding deur die ander omgewingsveranderlikes en veral die tegnologie en die ekonomie blootgestel word is sosiale verandering. Juis omdat dit die bestuur indirek via die mens (veral die mens as verbruiker) raak, kan die uiteindelijke inwerking daarvan op die onderneming se beleid en strategie nie misken word nie.

Die mens is die produk van sy gemeenskap: as lid van 'n bepaalde gemeenskap, volk of bevolkingsgroep aanvaar hy die kultuur van dié gemeenskap, dit wil sê leer hy die taal, waardes, geloof, verwagtinge, wetten en gewoontes van sy gemeenskap aan. Dié kultuur, of dan die somtotaal van 'n groep mense se lewenswyse beïnvloed die individu se lewenswyse en word verbruik nie alleen ekonomies verklaar as 'n funksie van inkome nie, maar ook as 'n funksie van kultuur en sosiale verandering. Die kultuur is egter nie staties nie, maar met verloop van tyd verander 'n gemeenskap se waardes, verwagtinge en gewoontes. So byvoorbeeld het slegs 250 000 van die 450 000 woorde wat vandag in die Engelse taal gebruik word, in Shakespeare se tyd bestaan. Indien Shakespeare nou geleef het, sou hy slegs vyf uit elke nege woorde verstaan het.^{3, p160} Saam met die sosiale verandering verander die individu, en in 'n bemerkingsin, die verbruiker se lewenswyse en sy gepaardgaande koopgedrag. Dit moet ook goed raakgesien word dat die kultuur van 'n bepaalde land ook nie absoluut homogeen is nie, maar bestaan daar op grond van onder meer nasionaliteit, geloof, bevolkingsgroep of geografiese gebied vele subkulture wat elk 'n eiesoortige verandering vir die omgewing en implikasie vir bestuur bring.

Te midde van hierdie sosiale verandering staan die onderneming. Enersyds dra dit tot sosiale verandering by en andersyds moet bestuur tydig die vernaamste trefpunte van sosiale strominge op die onderneming, te wete die mark, sosiale verantwoordelikheid en langtermynbeplanning in oënskou neem. Die invloed van enkele waarneembare sosiale neigings verdien 'n bondige oorsig.

- Demografiese verandering, dit wil sê veranderinge in die groei en samestellings van bevolkings, is waarskynlik dié sosiale veranderlike wat via veranderende lewenswyses verandering in die mark afdwing. Westerse gemeenskappe word in dié opsig gekenmerk deur afnemende bevolkingsgroei koerse; 'n neiging wat 'n aanpassing in groei-gefundeerde bestuursdenke vereis, want tensy die verbruik of die vervanging van dieselfde produk toeneem bestaan daar geen basis vir groei nie. Alternatiewelik kan dié neiging as gevolg van minder verbruikers en kleiner huisgesinne, en met die hulp van die tegnologie en meer werkende vroue, 'n welvarende verbruiker skep wat die klem na hoër kwaliteit produkte, meer luukse en meer dienste skuif. Van groter belang as die toe- of afnames in bevolkingsgroei koerse is die verandering in die samestelling van bevolkings. In

dié verband word Westerse gemeenskappe gekenmerk deur kleinerwordende huisgesinne met die klem op kleiner verbruikseenhede, 'n groeiende getal enkeling huishoudings met 'n gevolglike toenemende vraag na dienste, 'n ouerwordende bevolking waar meer en welvarender individue en gesinne bo 65 bepaalde bemarkingsgeleenthede skep en toenemende een-ouer-gesinne met bepaalde implikasies vir die mark en die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming.

Soortgelyke neigings kom onder die Blanke bevolking van Suid-Afrika voor. Die natuurlike groei-koers vir Blankes het van 1975 tot 1979 met feitlik die helfte afgeneem.¹⁸ Indien netto immigrasie in berekening gebring word is die huidige Blanke groei-koers slegs een-derde van die 1960-70 groei-koers.¹⁸ Die resultaat hiervan, veral die onlangse drastiese afname in die natuurlike groei-koers, is dat die beraamde Blanke bevolking van 6,9 miljoen vir die jaar 2000 aansienlik laer gaan wees.^{14, p12} Hierteenoor bly die groei-koers van die Swart bevolking sedert 1970 konstant om teen die jaar 2000 die 40 miljoen peil te bereik.^{14, p12} Word die toenemende reële inkome van stedelike Swart bewoners en die feit dat dit vinniger as dié van Blankes toeneem, hiermee saamgelees, is dit duidelik dat strukturele veranderinge in die markte vir verskillende produkte en dienste gaan intree. So byvoorbeeld het Swartes in 1975 sowat 400% meer aan lewensversekering as in 1970 bestee en groei hul verbruiksbesteding aan kommunikasie sedert 1970 met 30% per jaar, vergeleke met die 4,8% van Blankes.^{16, p21}

Benewens bevolkingsgroei en -samestelling hou neigings in die geografiese verspreiding en mobiliteit bepaalde implikasies vir bemarkingsbestuur in, terwyl die sosiale eise wat verstedeliking aan die deur van die onderneming lê, nie misken kan word nie. Bykomend tot die feit dat die Suid-Afrikaanse bevolkingswaartepunt noordwaarts na die Transvaal beweeg, word dit beraam dat 90% van alle Blankes, Asiërs en Kleurlinge, en 25 miljoen of 60% van alle Swartes, insluitende die inwoners van die nuwe onafhanklike state, teen die jaar 2000 in Blanke stedelike gebiede sal woon.¹⁹ Die invloed van verstedeliking op die lewenswyse en uiteindelik die verbruikspatrone van Swart verbruikers dien in dié opsig as voorbeeld. So is daar in stedelike gebiede in 1975 sowat 20,3% van die besteebare inkome aan voedsel bestee teenoor die 46,8% in tuislande; in die geval van behuising 17,0% in stedelike gebiede in vergelyking met 6,4% in tuislande en ten opsigte van versekering 9,6% teenoor 2,4%.

- 'n Tweede sosiale veranderlike wat bepaalde implikasies vir bestuur inhou is die veranderende rol van die vrou in Westerse gemeenskappe. Die resultaat van dié feministiese beweging, wetgewing, hoër opleidingspeile vir vrouens, die bemerking van arbeids-besparende toebehore, die behoefte aan 'n bykomende gesinsinkome, die toenemende getal enkel vrouens en 'n toenemende bewuswording van die potensiaal van vrouens, is 'n omwenteling in die rol en lewensuitkyk van die vrou; en daarby 'n omwente-

ling wat in tempo toeneem. So onlangs as 10 jaar gelede het 60% van Amerikaanse vroue gevoel dat 'n vrou se plek in die huis is. Vandag is dit die mening van slegs 28%. Twee-en-sewentig persent het vroeër aangedui dat kinders die belangrikste faktor in hul lewens is. Vandag meen slegs 56% so. In Suid-Afrika het die deelname van vrouens as 'n persentasie van die arbeidsmag van 29% in 1960 tot ongeveer 40% in 1980 toegeneem,²⁰ terwyl die aantal vroue wat bestuursposte beklee in slegs agt jaar verdriedubbel het. Hierdie ontwikkeling bring veranderinge in die lewenswyses van vroue en gevolglik ook gesinne. Uiteindelik skep die veranderinge nuwe inkooppatrone soos inkopietye wat as gevolg van die tyd-faktor na naweke en aande verskuif en die ondersteuning van een winkel wat alles aanbied. Dit stel nuwe eise aan distribusie, produkverskeidenheid, rakruimte en saam met voorafbeplande inkopies bring dit die belangrikheid van merkbewustheid na vore. Verder is daar die klem op die gerief, beskikbaarheid en diens van die produk eerder as die prys daarvan en gelyke besluitneming by die aankoop van duursame verbruiksgoedere — alles neigings wat die fokus van die bemarkingspoging verskuif. Teen die agtergrond hiervan sal dit vir bestuur nodig wees om te let op die toekomstige veranderende rol van die man.

- 'n Sosiale neiging wat bestuur in die breë raak is die onderwyspeil van die bevolking. Enersyds beïnvloed dit die peil van geskooldheid van beide bestuursta-
lent en arbeider en andersyds moet bemarkingsbestuur deurentyd by die aanwending van beleidsinstrumente besin oor die onderwyspeil en gevolglik die gesofistikeerdheid van die verbruiker. Die Westerse verbruiker raak steeds meer 'opgevoed' en stel meer eise aan faktore soos die gehalte van produkte, reklamemedia en selfs die reklameboodskappe wat gerig word. In Suid-Afrika neem onderwyspeile van alle verbruikers toe. So byvoorbeeld het die aantal sekondêre Blanke leerlinge (6 – 10) van 1960 tot 1979 met ongeveer 40% van 245 000 tot 348 000 toegeneem, Kleurlinge met ongeveer 500% van 28 000 tot 130 000 leerlinge, Asiërs met ongeveer 400% van 16 000 tot 64 000 en Swart leerlinge met meer as 1 000% van 47 000 tot 500 000 leerlinge.¹⁸ Laasgenoemde is uitsluitend die Transkei en Bophuthatswana. Eersdaags sal meer Swart verbruikers as Blankes matrikuleer.²¹
- 'n Laaste sosiale neiging wat bespreek word is die verbruikerswese, oftewel die sosiale krag wat deur middel van die uitoefening van wetlike, morele en ekonomiese druk op bestuur die verbruiker beskerm.²² Hierdie beweging is 'n uitvloeisel van 'n meer opgevoede en gesofistikeerde na-oorlogse verbruiker wat weerstand bied teen faktore soos misleidende reklame, onveilige produkte, woerwinkse en ander onbillike sakepraktyke. Die weerstand neem die vorm van protes by die owerheid, politici, media en sakelui vir meer verbruikersregte,²² te wete die reg op veilige produkte, die reg om ingelig te word en beskerm te word teen misleidende inligting, die reg op 'n vrye keuse en die

reg om aangehoor te word, aan. Ofskoon die eise van die verbruikerswese reeds enorme afmetings in die Weste inneem, veral in Amerika, is die kenner van mening dat die eise steeds sal toeneem. Suid-Afrikaanse bestuur is nog nie deur die felheid van die verbruikerswese getref nie, waarskynlik as gevolg van ons regstelsel en die hoë koste van litigasie. Indien die toename in onderwyspeil en inkomste van alle Suid-Afrikaanse verbruikers in ag geneem word, sal die aantal meer gesofistikeerde verbruikers met meer eise in die komende dekade waarskynlik toeneem. 'n Kommerwekkende gedagte by Suid-Afrikaanse bestuur is die toekomstige Swart verbruikerswese. Dit is reeds genoem dat die inkome van Swartes in reële terme skerp toeneem, dat die Swart bevolking skerp styg en dal hulle onderwyspeile dramaties toeneem. Dit moet verder in gedagte gehou word dat feitlik 50% van die Swart bevolking onder die ouderdom van 15 jaar is,²³ en dat in 1978 reeds 67% van alle Swart stedelike jeugdige oorstander se we en hoër beskik het.²⁴ Voeg hierby die siening dat die stedelike Swart jeug beide ouerlike gesag en die kapitalisme verwerp²⁵ en Suid-Afrikaanse bestuur word eersdaags nie alleen gekonfronteer met 'n meer gesofistikeerde Swart verbruiker nie, maar ook 'n militante verbruiker wat in sy verwerping van die kapitalisme ook van normale en billike handelspraktyke 'n politieke speelbal kan maak. Die implikasies hiervan eis grondige multidissiplinêre navorsing aangesien die eerlike deurvoering van die bemarkingskonsep die trefkrag kan verklein.

Die invloed van die voorgaande sosiale strominge op die onderneming se produk en mark is groot, ten opsigte van langtermynbeplanning is dit voor-die-handliggend en vir die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming is dit ingrypend. Faal bestuur om aan hierdie sosiale eise te beantwoord, gryp die owerheid vanweë politieke druk in en word hierdie eise in elk geval afgedwing met prysgawe van ondernemingsvryheid.

Samevatting

Samevattend kan gesê word dat ofskoon die voorgaande slegs enkele van die veranderlikes is wat verandering in die omgewing bring en dit in elk geval 'n beperkte bespreking daarvan is, kan die volgende afleidings gemaak word:

- Eerstens is dit duidelik dat die omgewing waarin die onderneming beweeg snel verander en dat Westerse instellings en waardes 'n transformasie ondergaan.
- Tweedens, is dit duidelik dat die tempo van verandering toeneem om so 'n komplekse omgewing met komplekse verhoudinge tussen onderneming en omgewing te bring. Indien hierdie waarnemings vir die Weste geld, soveel te meer vir Suid-Afrikaanse bestuur.
- Derdens sal die faktore buite die onderneming voortaan van groter belang by die bepaling van die onderneming se ontwikkelingsgang wees as die tradisionele interne faktore.

Wil bestuur nou die onderneming in ewewig hou met 'n snelveranderende omgewing, is ewe snel bestuurs-

verandering nodig; in praktyk en in klaskamer. Die tyd het aangebreek dat bestuur besin oor die bestuur van verandering en dat by Bedryfsekonomiese opleiding besin word oor die opleiding van bestuurders van verandering.

- As vertrekpunt vir bestuursverandering is 'n groter totale omgewingsbewustheid deur bestuur: 'n bewustheid van die komplekse verhouding tussen onderneming en omgewing, en die wete dat die omgewing voortaan die gedrag en ontwikkelingsgang van die onderneming gaan bepaal, noodsaaklik.
- Bestuursverandering eis ook 'n verandering in bestuursbenadering. Tans is slegs die produkmark benadering en die bemarkingskonsep op die omgewing ingestel en is die werklike deurvoering van die konsepte, veral by Suid-Afrikaanse bestuur, bowendien twyfelagtig. Beide konsepte moet uitgebou word tot een konsep wat wentel om die bestuur van die totale onderneming in die totale omgewing.^{5 pp. 38-39} In hierdie opsig sal bemarkingsbestuur vanweë sy omgewingsgerigtheid 'n vername rol speel.
- Om bestuursverandering te akkommodeer is 'n hersiening van organisasiestrukture en bestuurshulpmiddele nodig met die klem op meer multidissiplinêre omgewingsverkenning en vertolking van omgewingsverandering vir bestuur. Aanvullend hier toe moet die behoefte aan die deurvoering van die konsep inligtingsbestuur en die bybring van die toekomskunde raakgesien word.
- Dit is laastens duidelik dat bestuursverandering al hoe meer op sosiale verantwoordelikhede afgestem moet word, spesifiek ten opsigte van die welvaart van werknemer en verbruiker, sonder miskenning van die gemeenskap in die geheel. Faal die onderneming hierin, sal die owerheid al hoe meer die eietydse onsigbare hand word wat die omgewing reguleer.

Om die voorgaande veranderinge raak te sien, uitdagings tegemoet te gaan en aanpassing tydlig te doen is nodig, in die woorde van Reginald Jones, Voorsitter van General Electric: 'Managers with intellectual breadth, strategic capability, social sensitivity, political sophistication, world mindedness, and above all, the capacity to keep their poise amid bewildering change.'

Summary

The firm currently operates in a fast-changing environment in which variables such as technology, the economy and social change create a complex and often unstable environment. For its survival the firm depends on this environment in which the environmental variables increasingly influence the behaviour and development of the firm. The creation of new and often complex goods and services through technological innovation poses new marketing, production and financial problems for management. At the same time the new economic variables and combinations thereof will in future require a new approach from management in dealing with such factors as increasing inflation rates, lower economic

growth rates for Western economies and hereto unknown pressures on natural resources. Likewise social changes such as demographic ones, the changing economic and social role of women and the new consumer order will create delicate problems which management will have to cope with in the eighties. To keep the firm in equilibrium with this changing environment requires changes in management. It is therefore necessary that management carefully consider the management of change and that management education incorporate the education of managers of change. This calls for a greater environmental awareness by management, changes in management approaches and more multi-disciplinary research and environmental scanning as aids to management.

Verwysings

1. VILJOEN, S. Capitalism. HAUM, Kaapstad, 1964, pp. 45–51.
2. RÄDEL, F.E. & REYNDERS, H.J.J. (reds.) Inleiding tot die Bedryfseconomie. J.L. van Schaik, Pretoria, 1980, p. 52.
3. TOFFLER, A. Future Shock, Pan Books, London, 1976, pp. 30–33.
4. PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. The external control of organisations. Harper & Row, New York, 1978, pp. 2–5.
5. HERBST, W. An analytical framework for the firm. *Bedryfsl.* Vol. 10, 3, 1979, pp. 38–39.
6. WETENSKAPLIKE ADVIESRAAD VAN DIE EERSTE MINISTER. Verslag oor die toewysing van hulpbronne aan N & O in die natuurwetenskappe en tegnologie deur die Republiek van Suid-Afrika, Pretoria, 1977, p. 1.
7. BLOMSTROM, R.L. & DAVIS, K. Business and its environment. McGraw-Hill, New York, 1966, p. 148.
8. BENTON, L. Management for the future. McGraw-Hill, New York, 1978.
9. DAVIS, K. & BLOMSTROM, R.L. Business, Society and Environment. McGraw-Hill, New York, 1971.
10. SPIER, A. The implications of continued use of current technology. Kaapse Instituut van Argitekte, Kaapstad, September 1978, p. 2.
11. COLANTONI, L.A.A. The financial structure and cost of capital of selected companies in the South African chemical industry. Ongepubliseerde M.Com.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria, 1979, p. 116.
12. LANGE, J. Intermediate Technology. The Road Ahead International Futures Conference, Julie 1978, pp. 5–10.
13. HUPKES, G.J. Op die vooraand van 'n nuwe dekad. Ongepubliseerde werkstuk van die Skool vir Bedryfsleiding, Universiteit van Suid-Afrika, 1979, p. 2.
14. VAN WYK, R.J. A review of some long-term trends in South Africa. Unit for Future Research, Stellenbosch, 1976, pp. 26–29.
15. REYNDERS, H.J.J. Enkele knelpunte in die Ekonomiese Ontwikkeling. *Research for Marketing* Vol. 6, 2, 1979, p. 5.
16. NEL, P. Household expenditure in South Africa, Transkei and Bophuthatswana. The New Consumer Seminar, Johannesburg, November 1979, pp. 20–25.
17. *To the Point*, Februarie 1980, p. 23.
18. Kernstatistieke 1980, Republiek van Suid-Afrika, Departement van Statistiek, Pretoria, 1980, tabel 1, tabel 4.
19. *South African Digest*, 27 Julie 1979, p. 18.
20. SMIT, T. The other half: towards better utilization of women's potential in South Africa. *Bedryfsl.* Vol. 9, 4, pp. 37–38.
21. *South African Digest*, 27 Julie 1979, p. 18.
22. LUCAS, G.H.G. *et al.* Die taak van die bemarkingsbestuur. J.L. van Schaik, Pretoria, 1979, pp. 82–83.
23. The Nedbank Group, Economic Unit, South Africa: an appraisal, Nedbank Group, Johannesburg, 1977, p. 31.
24. VAN DER REIS, A.P. The activities and interests of urban Blacks in Johannesburg, Durban and East London. Buro vir Marknavorsing, Universiteit van Suid-Afrika, Navorsingsverslag nr. 60, Pretoria, 1978, p. 13.
25. Hammond-Took, A Sociological Background of the New Consumer. The New Consumer seminar, Johannesburg, November 1979, p. 12.