

# STRATEGIE EN GROEI IN 'N VERANDERENDE OMGEWING

P.P. Roos,  
Pr. Ing., B.Sc., M. Ing (Stell), M.B.L. (SA)

## HIERDIE ARTIKEL VORM 'N DEEL VAN DIE VEREISTES TER VERKRYGING VAN 'N D.B.L. GRAAD AAN UNISA

### 1.0 INLEIDING

In 'n artikel van dié aard is dit nodig om die begrippe Algemene Leiding, Konstituerende-, Dirigerende- en Aktiverende Leiding, Strategie, Groei, die Onderneming en die Omgeving te definieer of minstens te omskrywe.

### 1.1. Algemene Leiding

Met Algemene Leiding in dié verband word bedoel die bestuur van die hele onderneming om implisiete of eksplisiete doelstellings te bereik. Die term Algemene Leiding word oorsee onder andere gebruik as „Business Policy”, „General Leadership”, of „Top Management Decision Making.”<sup>1</sup>

Die subdissiplines van Algemene Leiding is Konstituerende- Dirigerende-, en Aktiverende Leiding.

#### 1.1.1 Konstituerende Leiding

In Konstituerende Leiding lê die klem op die beplanningsproses wat gestalte gee aan langtermynbeplanning, doelobjekte en beleide ter bereiking daarvan. Dié resultaat behoort eksplisiet of ten minste implisiet te wees, maar is ongelukkig al te dikwels abstrak. „Corporate goals should be clearly defined and then communicated to those responsible for achieving them.”<sup>2</sup>

#### 1.1.2 Dirigerende Leiding

Dirigerende Leiding as onderafdeling van Algemene Leiding het te doen met die ontwikkeling van planne en beplanningsstelsels, beheer en beheerstelsels en die bestuursinligtingstelsels wat benodig word om voorafgaande stelsels te steun, binne die raamwerk van die organisatoriese besluite-hiërargie met die doel om rasionaliteit te bevorder.<sup>3</sup>

#### 1.1.3 Aktiverende Leiding

Aktiverende Leiding kan beskou word as die analise en diagnose van organisasies as sosio-politieke stelsels gesien, ten einde in die persoonlike doelstrewes en doelgerigte handeling van individuele deelnemers, veral op die bestuurs- en institusionele vlakke van die organisasie, nie slegs probleme nie, maar veral geleenthede te ontdek, op grond waarvan, binne die perke wat die organisasie-omgeving stel, besluite geneem en opgetree kan word ter bevordering van die organisasie se doelstrewes en doelbereiking.<sup>4</sup> In bostaande omskrywing van Aktiverende Leiding word die stelling van Cyert en March aanvaar nl. „quasi resolution of conflict, uncertainty avoidance, problemistic search and organizational learning”.

### 1.2 Strategie

Verskeie omskrywings van die begrip „strategie” word deur verskillende outeurs gegee. In sekere gevalle word strategie omskrywe as die vermoë om 'n stap voor die

konkurrensie te wees, in ander gevalle word die begrip strategie slegs gebruik in terme van die eksterne omgewing van die onderneming — in sekere gevalle slegs op kort- of mediumtermyn.

Die begrip „Strategie” is ontleen aan die militêre wetenskap. Volgens Steiner<sup>6</sup> is die woord aan die Grieks „strategos” wat letterlik „Generaal” beteken, ontleen, en het slegs na die ontwikkeling van die operationele metodes in bestuurswetenskap ’n erkenning vir studie en formele ontwikkeling in die bestuurswetenskap bekom.

Volgens Ansoff<sup>7</sup> word die meeste suksesvolle ondernemings bestuur volgens ’n bepaalde patroon. Indien ’n studie van dié onderneming gemaak word, word duidelike en individuele patrone van die sogenaamde strategie bespeur — miskien nie altyd eksplisiet nie, maar wel implisiet. Sedert die vyftigerjare was daar ’n merkbare tendens in ondernemings na ’n eksplisiete formulering van hulle besondere strategie.

In hierdie artikel is dit aangewese om „strategie” te definieer as **daardie reeks doelstellinge en beleide wat deur topleiding daargestel word met in agneming van die batebeperkingstruktuur van die onderneming om van die geleentheid wat die omgewing bied, ten beste gebruik te maak.**

Bogenoemde definisie verskil in baie opsigte van dié van bekende outeurs wat in sekere gevalle aksie en selfs beplanning bybring, byvoorbeeld Steiner<sup>8</sup> „Strategy means a specific action. Usually, but not always, the deployment of resources to achieve an objective decided upon in strategic planning. The development of a strategy is a part of strategic planning. Strategy can be said to be a plan, but a different type of plan than the strategic plan.” Katz<sup>9</sup> beskou strategie as „the relationship between the enterprise and its environment.”

Soos die definisie in hierdie artikel gestel is, omvat dit ’n dinamiese aspek in die sin dat die onderneming kontinu in verhouding tot die omgewing staan — langtermyn doelstelling word mettertyd die huidige en moet gedurig betyds en vooruit aangepas word om maksimale benutting van geleentheid te verkry.

Uiteraard is die bepaling van strategie hoofsaaklik ’n topbestuursfunksie en hoort tuis in Konstituerende Leiding. „Few things can paralyze an organization more than uncertainty about the strategy and the value system of the chief executive.”<sup>10</sup>

### 1.3 Groei

Groei vir die doel van dié artikel kan omskrywe word as die vermeerdering van die onderneming se bates om sodoende sy bedingsposisie in sy omgewing te verbeter. Bates in dié verband word in die omvattende sin gebruik. Groei impliseer dus verandering. In hierdie geval word die holruggeriede kreet van „oorlewing” buite rekening gelaat. Ons is toegespits op ondernemings wat effektiewe bestuur het.

### 1.4. Die Onderneming

’n Basiese eienskap van ’n onderneming is dat hy doelgerig is en alhoewel dit altyd in ’n oopstelsel fungeer (kontinu veranderlikes intern en ekstern die hoof moet bied) strewe die onderneming na rasionaliteit d.i. ’n stelsel met zero risiko. Hierdie sogenaamde oopstelsel moet gesien word in die lig dat besluitneming hoër in die hiërargie meer tot die oopstelsel behoort as besluite laer in die hiërargie — laer in die hiërargie word besluite meer gelei deur vasgestelde beleid. Hierdie strewe na rasionaliteit het in hoofsaak te doen met toevoer-, tegnologiese- en uitvoeraktiwiteit van die stelsel.<sup>11</sup>

### 1.5 Die Omgewing

Die omgewing van die onderneming is die invloed van alle eksterne toestande wat sy bestaan en ontwikkeling beïnvloed. Die omgewingsinvloede ten opsigte van strategie is bedrywig in die onderneming se industrie, totale bedryfsgewing, stad, land, en wêreld. Hulle is tegnologies, ekonomies, sosiaal en polities van aard.<sup>12</sup>

As aanduidend van hoe snel veranderinge plaasvind waarby die onderneming hom moet aanpas, kan die volgende genoem word:

Dit word verwag dat die wêreldbevolking teen die jaar 2 000 sal verdubbel — een

gevolg hiervan is dat voorsiening gemaak moet word vir die voeding van 60 miljoen addisionele mense jaarliks.

Wêreld voedselproduksie moet dus toeneem met ongeveer 50% in die volgende 10 jaar.

Besteding aan wetenskaplike aktiwiteite het 18-voudig toegeneem van 1940 tot 1964 en sal heelwaarskynlik weer verdubbel het teen 1974.<sup>13</sup>

Tans in die V.S.A. word vir elke \$25 000 wat belê word, een nuwe pos geskep — teen 1980 word bereken dat dié belegging \$100 000 sal wees.

## 2.0 STRATEGIE EN GROEI IN 'N VERANDERENDE OMGEWING

Die onderneming moet beskou word as 'n skepping van sy eie omgewing. Sy bates, inkomste, probleme, geleenthede en bestaan word gekondisioneer deur sy omgewing.

Uiteraard skep hierdie toestand soms 'n konflik — 'n konfliktsituasie tussen die onderneming en sy omgewing — in so 'n konfliktsituasie moet 'n kompromie van die toestande geskep word — so 'n konfliktsituasie kan groei wees (Chamberlain se „Economic Counterpoint.”)<sup>14</sup>

Elke strategiese besluit is 'n poging om beide 'n geleentheid aan te gryp en om die moontlikheid van verswakking te vermy — passiwiteit laat geleenthede deur die vingers glip, so doende kan stagnasie en uiteindelijke verwerping deur die omgewing intree.

Indien 'n onderneming uitbreiding van sy huidige toestand nastrewe kan dit slegs die gevolg wees van 'n strategiese besluit. Indien byvoorbeeld die aanvaarbaarheid van sy huidige produkreeks bemarkingsorganisasie, finansiële en personeelbates tot die maksimum benut is, moet verdere groei plaasvind in die genoemde sektore — hierdeur kan 'n groter mate van beheer oor sy omgewing uitgeoefen word. Indien die geleentheid tot groei nie aangegryp word nie, mag die toestand bereik word waar bates in so 'n mate uitgeput raak, dat 'n genoegsame Navorsings- en Ontwikkelingsprogram nie aangepak kan word nie. 'n Aktiewe Navorsings- en Ontwikkelingsprogram het menige ondernemings in nuwe geleentheidsvelde ingelei.

Groei word ook nagestrewre omdat dit

bevrediging bring aan diegene wat hulself identifiseer met die onderneming. Om deel te wees van 'n groter onderneming, veral een wat gegroei het as gevolg van eie deelname, is 'n direkte bron van bevrediging vir werknemers/gewers. So ook skep groei van die onderneming groter geleentheid vir werkgewers/nemers om tot groter prestasies te aspireer — en sodoende onder andere groter finansiële bevrediging te bekom.

Groei word dus hoofsaaklik nagestrewre om 'n groter marktaandeel te bekom, die onderneming se sekuriteit in die omgewing te verstewig en psigologiese en materiële gewin van bestuurders te verhoog — die analogie van biologiese groei en groei in die onderneming bestaan nie, in laasgenoemde geval moet dit nagestrewre word.

Uiteraard om groei te kan bereik, moet sekere voorwaardes in die onderneming bestaan.

Penrose<sup>15</sup> beskou die beskikbaarheid van bestuursdienste in getal en bekwaamheid as seker dié belangrikste voorvereiste vir groei — die sogenaamde „management slack”. 'n Verdere voorvereiste vir groei is die „indivisibility of certain kinds of services. At some stage in a firm's development it may have need for certain professional skills, but the level of operations is not sufficient to keep the specialists fully employed. Their unused time performs the same function as management time released in converting strategic decisions into routine activities. It becomes something on which growth can be built, or which seeks its outlet in additional activities which are translated into an expression of sales or assets.”<sup>16</sup>

Diesulke idees kan inderdaad nie lewenskragtig wees indien die algemene bedryfsatmosfeer nie in 'n mate 'n intellektuele klimaat besit nie, wat goeie idees lewensvatbaar kan help maak nie en die sogenaamde strategie-stelsel daarstel nie.

Alhoewel idees dus neig om te ontstaan as gevolg van 'n koalisie van ideale, beskikbare tyd, persoonlike interaksie en kommunikasie, is dit alleen nie genoegsaam vir groei nie. Uiteindelijke sukses word behaal as gevolg van persone met ondernemingsgees wat aktiverend optree en gestalte aan die vrugbare

idees gee — persone wat die persoonlikheid en deursettingsvermoë het om die potensiaal van die idee tot volle uitvoering te bring. Ondernemings wat gebrek het aan sulke ondernemers gaan voort om van dag tot dag roetine besluite te neem, „vure dood te slaan” en uiteindelik te help om die onderneming die onderwerp van ’n oorname te maak, of as gevolg van omstandighede in ’n situasie te beland waarvoor die onderneming nie voorbereid is om te deurstaan nie. Die onderneming bly in ’n groef omdat dit nie verbeeldingryke personeel het nie en verkry diesulkes nie omdat dit in ’n groef is.

“Where a company builds a climate of expectancy, we have an example of cumulative causation. Once ideas and action are given an outlet, the firm grows and in growing it draws to itself people with imagination and energy which leads to further growth, and so on cumulatively.<sup>17</sup> The escape from circular stagnation into cumulative expansion is probably most often attempted at a time when there is a change of chief executives, which sometimes coincides with a period of adversity.”<sup>18</sup>

Groei beteken ’n vorm van verandering „changes interact.”<sup>19</sup> Een van die belangrikste knelpunte wat mag ontstaan as gevolg van strategie wat groei bevorder, is die formele organisasiestruktuur. Haire<sup>20</sup> wys daarop dat veral op drie organisatoriese probleemgebiede gelet moet word vir die ontstaan van moontlike knelpunte, te wete:-

Kommunikasie tussen die dele, integrasieprobleme van dele met die geheel en nuwe moontlikhede van spesialisasie van funksies.

’n Potensiële probleemgebied is baie beslis die organisasiestruktuur — min organisasiestrukture is bestand teen veelvuldige ordes van groei, sonder om self aan noodwendige veranderinge onderwerp te word nie — veral gesien in die lig van Haire se bevindinge. Een metode om die organisasiestruktuur meer aanpasbaar te maak by omstandighede van snelle groei, is die beginsel van desentralisasie van gesag en verantwoordelikheid in outonome/semi-outonome verantwoordelikhedentra — dis ’n metode wat reeds lank toegepas word by die groter organisasies. Met hierdie vorm

van gesag word die koördinasie deur die top-leier uitgeoefen, in ’n groot mate verminder. Verder laat die vorm van bestuur groei plaasvind sonder noodwendige verlies aan effektiwiteit van bestuur.

Die neoklassieke skool ekonome het geglo dat die oneweredigheid waarmee groei van die onderneming plaasvind in verskillende sektore van die onderneming, as beperking van groei sal inwerk. Een van hierdie beperkende faktore is Bestuur. Meer kapitaal en arbeid kan proporsioneel toegevoeg word, dog Bestuur se leidende rol word yler en yler. Die taak van oorsigtelike toesighouding word minder effektief wat uiteindelik daartoe lei dat stygende kostes ’n einde bring aan die groei van die onderneming.

Desentralisasie van gesag en verantwoordelikheid dien as teenmiddel hierteen, mits daar gewaak word teen die „leakage of system purpose”<sup>21</sup> en die stelsel met oordeel toegepas word.

’n Vroeëre studie deur Burns<sup>22</sup> het getoon dat industrieë wel die tradisionele lewensiklusse toon, dog dit is in ’n mate weêrlê deur Fuchs<sup>23</sup> wat getoon het dat deur tegnologiese innovasie, diversifikasie en meervoudige aangelegte hoër rendement op kapitaal verkry kan word. Interessant hier is die studie gedoen deur die „Boston Consulting Group”<sup>24</sup> in die elektroniese en chemiese industrië in Amerika waar empiries bevind is dat „costs appear to go down on value added at about 20 to 30% every time total product experience doubles for the industry as a whole, as well as for individual producers.” Verder aan, „Prices follow the same pattern as costs if the relationship between competitors is stable. If they don’t, the relationship between competitors becomes increasingly unstable” en laastens, „if costs is a function of accumulated experience, then profit margin is a function of sustained market share.”

Weereens word die verband tussen strategie wat groei bevorder, groei en die omgewing in bostaande beklemtoon. Groei van die onderneming hou dus besliste voordele vir die omgewing in deurdat vermoëns ontwikkel wat

andersins nie moontlik sou gewees het nie — so word byvoorbeeld innovasies tot stand gebring.

Bostaande positiewe benadering tot 'n bedryfstrategie wat tot groei van die onderneming lei, is tiperend van ons Westerse kapitalistiese huishouding waar groei van ondernemings reeds geïnstitusioneel is in ons kultuur. Groei hou ook sekere gevare vir die omgewing in deurdat baie mag beskikbaar is vir die groot onderneming wat dit moontlik ten koste van die algehele ekonomie kan aanwend.

Die Meadows verslag<sup>25</sup> aan „The Club of Rome” wys, ten spyte van die huidige tekortkominge van die verslag, op duidelike gevarete tekens indien groei van ondernemings onoordeelkundig voortgaan. Om die negatiewe gevolge van groei (soos byvoorbeeld besoedeling van die omgewing) te beperk, mag ondernemings steeds groter inmenging van die Staat verwag indien sakelui nie voldoende van geleenthede gebruik maak om self hierdie negatiewe invloede te beperk nie. Die Meadows verslag wys voorts daarop dat ten spyte van die snelle groei van industriële produkte, die gaping tussen die welgesteldes en minder bevoorregtes nie krimp nie. Laasgenoemde enkele feit behoort 'n uitdaging aan enige onderneming te wees om, sover as moontlik binne sy vermoë, die toestand te laat neig tot 'n vernouing van die gaping tussen welgesteldes en minderbevoorregtes tot 'n gaping waar die betrokke menslike vermoëns van die twee groepe dit aanvaarbaar maak.

### 3.0 SAMEVATTING

In bostaande word strategie en groei beskou as 'n topleidingsbesluit wat volgens die risikos van die „oop besluitnemingstelsel” fungeer. Die onderneming beskou die geleenthede wat die omgewing hom bied as 'n uitdaging om die koalisie van ideale van die individue in die onderneming as 'n ondernemingsideaal te verwesentlik binne die beperkingstelsel van die omgewing — dit kan gesê word dat daar wedersydse strewe na mag is en dat empatie aanwesig moet wees wat gegrond is op affektiwiteit — weer eens omdat die onderneming eendersyds 'n produk van sy omgewing

is en andersyds 'n groot invloed op sy omgewing kan uitoefen. Indien die sosio-, politiese en ekonomiese behoeftes wedersyds bevredig word, sal die stelsel omgewing/onderneming in aanvullende balans bly.

### VERWYSINGS

1. Katz, R.L. "Management of the Total Enterprise", Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, bls. 3.
2. Limberg, H. "How to meet Management's information needs" G.B.P.-studiegids bls 201. S.B.L. Unisa.
3. Schutte, F.G., "Dirigerende Leiding" G.B.P.-studiegids, S.B.L., Unisa.
4. Venter, J.J. "Enkele kernprobleme van Aktiverende Leiding binne die raamwerk van ALgemene Leiding, S.B.L., Unisa. Bls 22.
5. Cyert, R.M. en March, J.G., "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963. bls 116.
6. Steiner, G.A., "Top Management Planning", The Macmillan Co., London, bls. 237.
7. Ansoff, H.I., "Business Strategy", Penguin Books, bls. 7.
8. Ansoff, H.I. Op Cit. bls 238.
9. Katz, R.L., "Management of the total Enterprise", Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1970, bls. 61.
10. The Boston Consulting Group, "Perspectives on Corporate Strategy" bls 31.
11. Thompson, J.D. "Organizations in action", McGraw-Hill, New York. 1967. bls. 19.
12. Andrews, K.R., "The Concept of Corporate Strategy" Dow Jones-Irwin, Inc., 1971, bls. 60.
13. Irwin, P.H., "Business Plannings, Key to profit Growth" The Society of Industrial Accountants of Canada, Hamilton, 1969.
14. Chamberlain, N.W., "Enterprise and Environment" McGraw-Hill, 1968, bls. 212.
15. Penrose, E., "The theory of the Growth of the Firm", John Wiley and Sons, Inc., New York, 1959.
16. Chamberlain, N.W., "Enterprise and Environment", McGraw-Hill, 1968, bls. 79.
17. Myrdal, G., "Rich Lands and Poor Lands", Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1957.
18. Chamberlain, N.W., "Enterprise and Environment", McGraw-Hill, 1968, bls. 82.
19. Morgan, J.S., "Managing Change", McGraw-Hill, 1972, bls ix.
20. Haire, M., "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations", John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959 bls. 274, 285.
21. Chamberlain, N.W., McGraw-Hill, New York, 1968 bls. 90.
22. Burns, A.E., "Production Trends in the U.S. since 1870", National Bureau of Economic Research, Inc., New York, 1934, hoofstuk 4.
23. Fuchs, V., "Intergration, Concentration, and Profits in Manufacturing Industries," quarterly Journal of Economics May 1961, bls 278-291.
24. The Boston Consulting Group, "Perspectives on Experience" 1970. bls. 12, 19 en 23.
25. Meadows, D.L. et al. "The Limits of Growth", New York, Universe Books 1972.