



Van punt **A** tot punt **B**

As jy misluk om te beplan, beplan jy jou mislukking, sê die wyses. En met die koms van globalisering waar landsgrense wêreldwyd vervaag en mededinging in alle sektore al feller geword het, is noukeurige beplanning 'n moet. Vra maar vir Marius Ungerer, wat vroeër vanjaar as professor in Strategiese Bestuur by die Universiteit van Stellenbosch Bestuurskool (USB) aangestel is.

Ungerer was tot onlangs toe 'n strategie- en veranderingskonsultant by Absa en het meer as 25 jaar se ondervinding in die private, sowel as openbare sektor op sy kerfstok. Sy CV getuig van kundigheid op 'n hele rits terreine waarvan vervaardiging, inligtingstechnologie en lugvaart maar net 'n paar is. Voeg daarby twee boeke* oor

onderskeidelik strategie en intellektuele kapitaal, en jy het 'n leermeester by uitstek.

Dié uitgebreide ervaring in 'n verskeidenheid sektore het Ungerer tot die besef laat kom dat strategie, hoewel noodsaaklik, nie 'n towerstaf vir sukses is nie. Nee, sukses gaan veel eerder gepaard met 'n persoonlike ingesteldheid, maak nie saak in watter werkomgewing jy jou bevind nie. "Iemand wat wil leer, sal dit in enige omgewing doen. Ek het mense gesien wat in die openbare sektor en nie-regeringsorganisasies wonderlike prestasies lewer, geweldig ontwikkel en 'n positiewe impak op hul omgewing het. Dan was daar ook diegene in private maatskappye wat ál die geleenthede het, maar blind is om dit aan te gryp," vertel hy.

Maar of jy jou in die openbare of private

sektor, of selfs by 'n nie-regeringsorganisasie bevind, almal moet 'n strategie hê om hulle toe te rus vir 'n veranderende wêreld en markomgewing. Kortom: strategie is 'n aanduiding van hoe jy van punt A na punt B wil kom en daarom moet jy vooraf weet waarom punt B 'n beter plek is as waar jy vandaan kom. Strategie en veranderingsbestuur is onlosmaaklik deel van mekaar. Eweneens is strategie 'n dinamiese vakgebied en kan daar tussen vyf veranderingskurwes onderskei word, verduidelik Ungerer.

‘Mense wat gefokus is, kan verrassende resultate behaal’

Strategie het 'n gonswoord geword maar dit bly uiters relevant. LIESL PEYPER het by die USB se nuwe strategie-ghoeroe gaan uitvind hoe dié funksie vooruitstrewende sakemense van punt A tot punt B kan kry.

In die sakewêreld het mededinging en die volhoubaarheid daarvan tradisioneel slegs op die hede betrekking gehad. As gevolg van 'n veranderde markomgewing is volhoubare mededinging deesdae eerder die vermoë om voortdurend nuwe mededingingsgeleenthede vir jou organisasie te skep. Baie mense maak ook die fout om te dink strategie het 'n begin- en einddatum. Dit is egter 'n voortdurende proses en nie 'n eenmalige optrede nie.

Volgens Ungerer is daar in die verlede primêr ekstern gekyk na hoe 'n organisasie nuwe mededingingsgeleenthede kan skep. Tans word 'n organisasie se inherente vermoëns ook benut om dit wat jy kan aanbied so in te span dat dit jou organisasie van ander kan onderskei. Dié onderskeid is noodsaaklik as organisasies sukses in 'n toenemend globale wêreld wil behaal. Daar

was die afgelope tyd 'n vinnige ontwikkeling van 'n plaaslike na 'n globale ingesteldheid. "Ons is deel van 'n globale wêreld waar al meer maatskappye hul nismarkte vind sodat hulle in die plaaslike sowel as internasionale omgewing sake kan doen. Organisasies wat hiermee sukses behaal, stel hulself oop vir nuwe geleenthede."

Strategie is ook nie meer, soos vantevore, 'n funksie wat net deur 'n klein groepie mense op topbestuursvlak verrig word nie. "Daar word dus wegbeweeg van die elitisme na iets wat baie meer inklusief is en deur almal toegepas word. Só word elkeen as 'n strateeg en neem almal verantwoordelikheid om dit uitgevoer te kry," sê Ungerer. In die laaste instansie het strategie ook verander van iets wat voorheen 'n meganiese, papier-gedrewe proses was tot 'n mensgerigte, maar ook proaktiewe funksie.

Strategie sal egter slegs 'n mooi ideaal bly as dit nie ook uitgevoer kan word nie. Ungerer sê daar is drie maniere waarop strategie in werking gestel moet word om suksesvol te kan wees, naamlik op persoonlike, organisatoriese en nasionale vlak.

Wat die persoonlike vlak betref, floreer strategie wanneer die betrokkenes 'n optimistiese lewensuitkyk en ingesteldheid het, en alle beskikbare bronne en moontlikhede tot die beste van hul vermoë benut. In wese, sê Ungerer, gaan strategie daarvoor dat 'n mens jou huidige omstandighede moet verbeter.

Op organisatoriese vlak behels strategie dat 'n organisasie hoë ideale vir homself stel. Die doelwitte bepaal uiteindelik die organisasie se prestasie wat gemeet word aan die mate waartoe die gaping vernou word tussen waar 'n maatskappy is en wat hy wil bereik. Daar is slegs een maatstaf vir enige organisasie, hetsy in die private, openbare of nie-regeringsektor, en dit is om homself as die beste van sy soort ter wêreld te vestig. "En in Suid-Afrika is daar uitstekende voorbeelde van wêreldklas-organisasies soos South African Breweries (SAB) in die private domein en die Suid-Afrikaanse Inkomstediens (SAID) in die openbare sektor," sê Ungerer.

Die derde manier waarop strategie geïmplementeer word, is op nasionale vlak. "Ons het 'n breër verwysingsraamwerk nodig waarin ons sake kan doen," sê Ungerer. Dit beteken dat ons as Suid-Afrikaners 'n positiewe ingesteldheid teenoor ons land se potensiaal moet hê – daarom is 'n veldtog soos Trots Suid-Afrikaans so belangrik vir

sakesukses. Dit gaan egter 'n stap verder, sê hy. As Suid-Afrikaners moet ons ook 'n gunstige houding teenoor ons kontinent Afrika hê. Dit behels dat ons alle bydraes en die diversiteit van die mense op ons vasteland na waarde skat.

Ungerer se filosofie is dié van moontlikhede (*possibilities*), met strategie wat enige individu of organisasie in staat stel om sy doelwitte te bereik. "Moet nooit iemand se potensiaal om wonderwerke te verrig, onderskat nie. Mense wat gefokus is, kan verrassende resultate behaal," sê die man wat voortaan bestuursleiers hierin sal help toerus. □

Wat leer USB Strategie-studente?

USB MBA-studente sal in die Strategiese Bestuur-module ook nadere kennis opdoen oor veranderingsbestuur. Die twee vakgebiede pas soos 'n handskoen aan 'n hand, verduidelik prof Marius Ungerer. "Jy kan nie oor strategie praat as jy nie verandering daarby insluit nie." Strategie-ontwikkeling, maar ook die uitvoering daarvan, sal aandag kry want slegs strategieë wat uiteindelik geïmplementeer word, het die potensiaal van 'n gewenste uitwerking. Hedendaagse kwessies soos bestuursinnovasie, organisatoriese vernuwing en markmededinging sal ook behandel word omdat die dinamiese aspekte voortdurend ontwikkel en gevolglik in ooreenstemming met 'n bepaalde strategie gebring moet word.

SUMMARY

'I-can' attitude is essential

Tossed about glibly, the term strategy has become a buzzword. Strategy, however, remains an indispensable tool to survive in a changing and fiercely competitive global environment. But beware, warns Prof Marius Ungerer, newly appointed MBA lecturer in Strategic Management at the USB and author of two books* on the subject, strategy alone is not a magic wand for success. Instead, it depends on a positive mindset, an 'I-can' approach and the will to optimise the resources at one's disposal.

**Viable Business Strategies: A Systemic, People-Centric Approach* (2007) by Ungerer, Pretorius and Herholdt; and *Leveraging Knowledge-based Assets: The New Value Equation to Create Competitive Advantage* (2006) by Ungerer, Herholdt and Uys.