

**DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL
VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE DEUR
GENOTEERDE SUID-AFRIKAANSE MAATSKAPPYE**



Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van
Magister in die Ekonomiese en Bestuurswetenskappe (Ondernemingsbestuur)
aan die Universiteit van Stellenbosch

Studieleier: Prof M A du Toit

Januarie 2000

VERKLARING

Ek, die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis my eie oorspronklike werk is wat nie vantevore, in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad, voorgelê is nie.

J P GREEFF

OPSOMMING

Die bewaring van die omgewing is een van die grootste aktuele vraagstukke van die toekoms wat ondernemings in die gesig staar. Die doel van hierdie studie is om te bepaal hoe 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie suksesvol geïmplementeer kan word, met spesifieke verwysing na maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs.

Die studie bestaan uit twee gedeeltes, naamlik 'n indiepte teoretiese literatuurstudie na die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie en tweedens 'n empiriese ondersoek na die implementering van sodanige strategie.

Daar word gefokus op die verskillende stadia in die strategiese implementeringsproses, naamlik die formulerings- en beplanningsfase, die implementeringsfase en die uitoefening van doeltreffende beheer oor die implementeringsproses. Verder word gepoog om die strategie implementeringsproses in verband te bring met die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie wat die suksesvolle implementering van die strategie sal verseker.

Ondersoek is ook ingestel na faktore rondom die omgewingskwessie, naamlik groen aktivisme in Suid-Afrika, huidige wetgewing en die invloed van die groen verbruiker op die welvaart van die onderneming.

Die resultate toon dat feitlik twee derdes (66,67 %) van die ondernemings in hierdie studie wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg. Hierdie ondernemings wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg is ook meer strategies georiënteerd as ondernemings wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie. Ondernemings besef die invloed van die groen verbruiker op die welvaart van hul ondernemings, maar groen aktivisme het nog nie inslag gevind in Suid-Afrika om ondernemings

onder druk te plaas om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg nie.

SUMMARY

One of the biggest problems facing businesses in the future will be the conservation of the environment. The purpose of this study is to determine how a company can implement a socially responsible ecological strategy successfully, and more specific the companies listed on the Johannesburg Stock Exchange.

The study consists of two sections, namely an in-depth theoretical literature study into the implementation of a socially responsible ecological strategy and secondly an empirical study on the implementation of such a strategy.

The focus is on the different stages in the strategic implementation process, namely the formulation and planning phases, the implementation phase and the exercising of control over the implementation process. An attempt is made to bring the strategy implementation process into relation with the implementation of a socially responsible ecological strategy which will ensure the successful implementation of the strategy.

Aspects surrounding the environmental issues were also integrated in this study, namely green activism in South Africa, current legislation and the influence of the green consumer on the welfare of companies.

The results indicated that almost two thirds (66,67 %) of the companies in this study are following a socially responsible ecological strategy. These companies who do follow a socially responsible ecological strategy are also more strategic orientated than companies who do not follow a socially responsible ecological strategy. Companies are well aware of the influence that the green consumer can have on their businesses, but green activism has not yet gathered momentum in South Africa to put companies under pressure ensuring to follow a socially responsible ecological strategy.

DANKBETUIGINGS

Graag wil ek my opregte dank uitspreek teenoor almal wat meegewerk het om die afhandeling van hierdie studie moontlik te maak. Meer spesifiek, hartlike dank aan:

- Hélen, my ouers en my broer aan wie ek graag hierdie verhandeling opdra vir hul gebede, ondersteuning en aanmoediging.
- My studieleier, Prof M A du Toit, onder wie se bekwame leiding hierdie studie voltooi kon word.
- Hélen vir die besondere wyse waarop sy die tikwerk behartig het.
- Dr T J Van W Kotzé vir sy hulp met die statistiese verwerking van die data.
- Die biblioteek personeel van die Na-Graadse Bestuurskool van Stellenbosch vir hul behulpsaamheid en vriendelikheid.

Bowenal, my opregte dank aan my Skepper.

J P GREEFF
Stellenbosch

INHOUDSOPGAWE

VERKLARING	ii
OPSOMMING	iii
SUMMARY	v
DANKBETUIGINGS	vi

INLEIDING: PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODIEK VAN DIE STUDIE

INLEIDING	1
DIE PROBLEEMSTELLING	2
DOEL VAN DIE STUDIE	3
DIE FORMULERING VAN 'N HIPOTESE	3
METODE VAN DIE ONDERSOEK	4
BESTEK VAN DIE STUDIE	4

HOOFSTUK 1: DIE GEMEENSAP EN SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID

1.1	INLEIDING	6
1.2	DIE OSOONLAAG	6
1.3	SUURREËN	8
1.4	TROPIESE REËNWOUDE	8
1.5	LUG- EN SEEBESOEDELING	8
1.6	Globale verwarming	9
1.6.1	Die kweekhuiseffek	9
1.6.2	Stygende hitte	10
1.7	BEVOLKING	13
1.8	DIE GROENBEWEGING	13
1.8.1	Omgewingsongelukke wat tot groter sosiale verantwoordelikheid bygedra het	16
1.9	SAMEVATTING	17

HOOFSTUK 2: STRATEGIESE BESTUUR EN SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID

2.1	INLEIDING	19
2.2	STRATEGIESE BESTUUR	19
2.3	'N MODEL VIR STRATEGIESE BESTUUR	21
2.3.1	Strategiese beplanning en formulering	23
2.3.2	Strategie implementering	28
2.3.3	Strategiese beheer	29
2.4	SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID	30
2.5	SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID	31
2.6	SAMEVATTING	33

HOOFSTUK 3: SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID IN SUID-AFRIKA

3.1	INLEIDING	35
3.2	HUIDIGE WETGEWING	35
3.3	WETGEWENDE HULPMIDDELS IN SUID-AFRIKA	38
3.4	GROEN AKTIVISME IN SUID-AFRIKA	38
3.5	DRUK WAT OP ONDERNEMINGS UITGEOEFEN WORD	40
3.6	SAMEVATTING	47

HOOFSTUK 4: DIE FORMULERING EN IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

4.1	INLEIDING	48
4.2	DIE NOODSAAKLIKHEID VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	48
4.3	DIE UITVOERING VAN 'N OMGEWINGSOUDIT	54
4.3.1	Die pre-oudit	57
4.3.2	Opstel van 'n ouditraamwerk	58
4.3.2.1	Keuse van 'n ouditspan	58
4.3.2.2	Opstel van 'n voorlopige beleid	58
4.3.2.3	Opstel van die beraamde aksieplan	59
4.3.2.4	Spesifieke aksies	59

4.3.2.5	Implementering en beheer	60
4.4	FORMULERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	60
4.4.1	Die ontwikkeling van 'n strategiese visie en missie vir die onderneming	61
4.4.4.1	Die onderneming se hoofbesigheid	61
4.4.4.2	Oordrag van die visie en missie	62
4.4.4.3	Aanpassing van die onderneming se strategie en missie	62
4.4.2	Die stel van doelwitte	63
4.4.3	Formulering van die strategie	63
4.4.4	Samevattend	66
4.5	IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	67
4.6	SAMEVATTING	69

HOOFSTUK 5: RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

5.1	INLEIDING	70
5.2	DIE SKEPPING VAN 'N ONDERSTEUNENDE ONDER- NEMINGSKULTUUR	70
5.3	DIE KEUSE VAN SLEUTELPERSONEEL	74
5.3.1	Eienskappe van die bestuurspan	78
5.3.2	Opleiding van personeel	79
5.3.3	Besluitnemingsbevoegdhede	80
5.4	BEGROTING vs 'N NUWE SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	82
5.5	DIE EFFEKTIEWE AANWENDING VAN HULPBRONNE	83
5.6	DIE ONTWIKKELING VAN BESTAANDE ADMINISTRATIEWE FUNKSIES	87
5.6.1	Die formulering van strategiese ondersteunende prosedures en beleid	88
5.6.2	Die installering van ondersteunende stelsels	89
5.6.3	Die rapportering van strategiese inligting	89

5.7	DIE IMPLEMENTERING VAN 'N INSENTIEWE SKEMA	90
5.7.1	Formulering van 'n insentiewe skema	91
5.7.2	Wetgewing en insentiewe skemas	92
5.8	DIE STEL VAN ETIESE RIGLYNE	94
5.9	SAMEVATTING	99

**HOOFSTUK 6: BEHEER OOR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N
SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE
STRATEGIE**

6.1	INLEIDING	101
6.2	DIE STRATEGIESE BEHEERPROSES	101
6.3	BEHEER OOR DIE IMPLEMENTERINGSPROSES	105
6.4	SAMEVATTING	107

**HOOFSTUK 7: DIE INVLOED VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE
EKOLOGIESE STRATEGIE**

7.1	INLEIDING	109
7.2	VOORDELE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	110
7.3	NADELE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	112
7.4	GELEENTHEDE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	114
7.5	HULPMIDDELS TOT 'N ONDERNEMING SE BESKIKKING VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDE- LIKE EKOLOGIESE STRATEGIE	115
7.6	SAMEVATTING	118

**HOOFSTUK 8: 'N UITEENSETTING VAN DIE SEKTORE GENOTEER
OP DIE JOHANNESBURGSE AANDELEBEURS**

8.1	INLEIDING	119
8.2	VERSKILLENDE SEKTORE GENOTEER	119
8.3	SEKTORE SE BYDRAE TOT DIE SUID-AFRIKAANSE EKONOMIE	121

8.4	SAMEVATTING	123
HOOFSTUK 9: NAVORSINGSMETODOLOGIE		
9.1	INLEIDING	125
9.2	DIE VRAEBOOG	125
9.3	DIE STEEKPROEFGROOTTE	126
9.4	VRAE IN DIE VRAEBOOG	128
9.4.1	Biografiese data van die respondent	128
9.4.2	Bewustheid van groenaspekte	129
9.4.3	Strategiese beplanningsproses	129
9.5	DIE UITSTUUR VAN DIE VRAEBOOG	130
9.6	RESPONSKOERS	131
9.7	DIE VERWERKING VAN DIE DATA	131
9.8	SAMEVATTING	131
HOOFSTUK 10: ANALISE VAN DIE RESULTATE		
10.1	INLEIDING	133
10.2	VERWERKING VAN DIE RESULTATE	134
10.3	SAMEVATTING	155
HOOFSTUK 11: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS		
11.1	INLEIDING	157
11.2	DIE BIOGRAFIESE DATA VAN 'N ONDERNEMING	157
11.3	NASIONALE EN INTERNASIONALE ONDERNEMINGS	158
11.4	DIE MARKAANDEEL VAN 'N ONDERNEMING	158
11.5	DIE FORMELE MISSIESTELLING EN VISIE VAN 'N ONDERNEMING	159
11.6	ONDERNEMINGS ONDER GROEN DRUK	160
11.7	VOORDELE VIR DIE ONDERNEMING	160
11.8	GEVOLGTREKKING	161
11.9	AANBEVELINGS VIR SUID-AFRIKAANSE ONDERNEMINGS	162
11.10	AANBEVELINGS VIR VERDERE STUDIE	163

BRONNELYS

12.1	BOEKE	164
12.2	TYDSKRIFTE	169
12.3	ANDER	170
12.3.1	Staatskoerante	170
12.3.2	Koerante	170

LYS VAN BYLAES

BYLAE A: DIE CERES BEGINSELS	172
BYLAE B: BELANGRIKE OMGEWINGSORGANISASIES	175
BYLAE C: NASIONALE EN PROVINSIALE WETGEWING	178
BYLAE D: FRASER ALEXANDER ADVERTENSIE	179
BYLAE E: DIE VRAEBOOG	180

LYS VAN FIGURE, TABELLE EN DIAGRAMME

FIGURE:

1.1	Gebalanseerde kweekhuis toestande	10
1.2	Ongebalanseerde kweekhuis toestande	11
2.1	'n Model vir strategiese bestuur	22
2.2	Die GBSS-Matriks	24
2.3	Die Space-Matriks	25
2.4	Die BCG-Matriks	26
2.5	Die "Grand Strategy"-Matriks	27
2.6	Strategie implementeringsmodel	28
4.1	Interaksie tussen bemarking, ekonomiese waarde en sosiale ekologiese verantwoordelikheid	52
4.2	Verskillende stadia in 'n omgewingsoudit	56
4.3	Die strategiese formulerings piramide vir 'n gediversifiseerde onderneming	65
4.4	Die enkel onderneming	66
5.1	Vlakke van etiese gedrag en besluitneming	95
6.1	Die beheerproses	102
7.1	Energieverbruik	112

TABELLE:

8.1	Sektore as 'n persentasie van Suid-Afrikaanse bruto binnelandse produk	122
10.1	Steekproefgrootte	134
10.2	Aantal vraeboë terug ontvang	135
10.3	Omset per jaar	136
10.4	Gemiddelde omset per jaar teenoor marktaandeel	136
10.5	Aantal werknemers	137
10.6	Gemiddelde permanente getal werknemers teenoor marktaandeel	138
10.7	Ouderdom van respondente	138

10.8	Gemiddelde ouderdom van respondente teenoor markaandeel	139
10.9	Nasionale of internasionale respondente	140
10.10	Nasionale en internasionale respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	141
10.11	Markaandeel van respondente	142
10.12	Aantal respondente wat 'n formele missiestelling, of visie of missie en visie volg	143
10.13	Uitoefening van groen druk op respondente	144
10.14	Reaksie van respondente op groen druk	145
10.15	Invloed van die groen verbruiker	146
10.16	Aantal respondente per sektor wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	147
10.17	Struikelblokke vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie	149
10.18	Redes vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie	150
10.19	Respondente wat 'n pre-oudit uitvoer	150
10.20	Persone verantwoordelik vir die formulering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie	151
10.21	Persone verantwoordelik vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie	152
10.22	Persone verantwoordelik vir beide formulering en implementering	153
10.23	Persone verantwoordelik vir die uitoefening van beheer	154
10.24	Voordele van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie	155

DIAGRAMME:

1.1	Samestelling van energieverbruik	12
8.1	Bydraes tot Suid-Afrika se bruto binnelandse produk	123

INLEIDING: PROBLEEMSTELLING, DOEL EN METODIEK VAN DIE STUDIE

INLEIDING

Een van die grootste vraagstukke in die nuwe millenium is die behoud van die natuurlike omgewing. Die afgelope paar jaar het terme soos die *gat in die osoonlaag*, die *kweekhuiseffek* en die *vernietiging van natuurlike tropiese woude van Suid-Amerika* alledaagse terme in huishoudings geword.

Die woord “groen” het ook ‘n spesifieke verwantskap met die omgewing, byvoorbeeld indien verwys word na ‘n groen verbruiker of ‘n groen strategie het die verbruiker en strategie ‘n gemeenskaplike kenmerk ingeneem, naamlik die omgewing. En meer spesifiek dat die verbruiker of strategie die omgewing wil beskerm.

Druk word daagliks op ondernemings uitgeoefen deur groen drukgroepe, die verbruikers en veranderende wetgewing wat ondernemings aanmoedig om van meer omgewingsvriendelike vervaardingsmetodes of herbruikbare rou materiale gebruik te maak. Indien ‘n onderneming meer ekologies vriendelik optree, kom die onderneming sy sosiale verantwoordelikheid na teenoor die verbruiker, die gemeenskap en die omgewing.

Ondernemings vind dit al hoe moeiliker om nie omgewingsvriendelik op te tree nie. Met die nuwe tendens na die vorming van ‘n wêreld gemeenskap (“global village”) en internasionale grense wat ‘n al minder belangrike rol begin speel en nie meer as ‘n struikelblok kan dien nie, moet ondernemings wat tot die wêreld mark wil toetree, en effektief wil meeding, aan internasionale standaarde van omgewingsverantwoordelikheid voldoen.

In Suid-Afrika is ondernemings ook bewus van hul sosiaal ekologiese verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap en omgewing. Die Suid-Afrikaanse regstelsel beskik oor wetgewing wat ondernemings verplig om

ekologies verantwoordelik op te tree, byvoorbeeld die Wet op Voorkoming van Lugbesoedeling van 1965. Die potensiele invloed van die groen verbruiker op die welvaart van 'n onderneming word ook nie onderskat nie.

Dit is voordelig vir 'n onderneming om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer omrede hulpbronne meer effektief gebruik word, die lewensstandaard van die gemeenskap verhoog word, dit tegnologiese ontwikkeling bevorder, die onderneming 'n reputasie bekom as 'n omgewingsvriendelike maatskappy wat weer bydra tot 'n beter korporatiewe beeld en hierdie strategie bespaar geld. Gevolglik is die wêreld tendens van maatskappye om meer sosiaal verantwoordelike ekologiese strategieë te implementeer.

DIE PROBLEEMSTELLING

Inteenstelling met die wêreldwye tendens van ondernemings om meer sosiaal ekologies verantwoordelik op te tree, is weinig literatuur spesifiek vir Suid-Afrikaanse ondernemings beskikbaar. Ondernemings wat beoog om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, of 'n meer omgewingsvriendelike strategie, te implementeer moet meestal gebruik maak van literatuur wat van toepassing is op die Amerikaanse en Europese markte.

Indien 'n Suid-Afrikaanse onderneming wou bepaal watter invloed die groen verbruiker op die welvaart van sy onderneming het, en/of die onderneming se omset, markaandeel, aantal werknemers en ouderdom van die onderneming 'n verwantskap toon met die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, is dit op hierdie stadium spekulatief.

Indien hierdie vrae en ander vrae rondom die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie beantwoord kan word in die konteks van 'n Suid-Afrikaanse sakesektor, sou Suid-Afrikaanse ondernemings meer doelgerig ondersoek instel na die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

DOEL VAN DIE STUDIE

Die doelwitte van die studie omsluit beide teoretiese en empiriese navorsing.

Meer spesifiek kan die doelwitte van die studie as volg gestel word:

- a) Om 'n diepgaande teoretiese studie met betrekking tot die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie uit te voer.
- b) Om 'n empiriese ondersoek te loods wat aansluit by die teoretiese studie en om vas te stel hoe ondernemings gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie implementeer.
- c) Om te bepaal watter faktore 'n rol speel by die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in ondernemings gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs.

DIE FORMULERING VAN 'N HIPOTESE

Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat daar 'n verband bestaan tussen die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in ondernemings gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs en die volgende faktore, naamlik:

- Die omset per jaar van die onderneming
- Die aantal permanente werknemers van die onderneming
- Die ouderdom van die onderneming
- Of die onderneming 'n nasionale of internasionale onderneming is
- Die markaandeel van die onderneming
- Of die onderneming oor 'n formele missiestelling en/of visie beskik
- Die groen druk wat op die onderneming uitgeoefen word
- Die invloed van die groen verbruiker op die onderneming

- Die voordele wat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie inhou.

METODE VAN DIE ONDERSOEK

Die metode van ondersoek behels 'n diepgaande sekondêre studie na die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Hierdie teoretiese agtergrond dien dan ook as agtergrond vir die empiriese ondersoek wat geloods is.

'n Empiriese ondersoek is geloods na die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie deur ondernemings gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs. Die bevindinge van dié ondersoek word in Hoofstuk 10 bespreek. Daar is gebruik gemaak van vraeboë om inligting vanaf respondente te verkry.

BESTEK VAN DIE STUDIE

Hoofstuk 1 toon die verhouding tussen die gemeenskap en sosiaal ekologiese verantwoordelikheid.

Hoofstuk 2 bring 'n verband tussen strategiese bestuur en sosiaal ekologiese verantwoordelikheid.

Hoofstuk 3 ondersoek die sosiaal ekologiese verantwoordelikheid in Suid-Afrika.

Hoofstuk 4 verduidelik die formulering en implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Hoofstuk 5 bepaal riglyne vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Hoofstuk 6 ondersoek die uitoefening van beheer oor die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Hoofstuk 7 bepaal die invloed van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Hoofstuk 8 gee 'n uiteensetting van die sektore genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs.

Hoofstuk 9 verduidelik die navorsingsmetodologie.

Hoofstuk 10 analiseer die resultate van die empiriese ondersoek.

Hoofstuk 11 bied 'n samevatting van die studie en doen aanbevelings vir verdere studies.

HOOFSTUK 1

DIE GEMEENSAP EN SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID

"We can save the world - if we have a mind to - but time is short. The earth can provide, but the laws of nature are strict and the penalties for breaking them catastrophic" (Collins, 1990:177).

1.1 INLEIDING

Om sosiaal verantwoordelik teenoor die ekologie op te tree is elkeen wat die aarde bewoon se plig. Die begrip *sosiaal verantwoordelik* het oneindig baie fasette, maar dit word hier beperk tot die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie deur ondernemings genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs.

Vir 'n beter begrip oor die hoekom en waarom 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer moet word, is dit essensieel om agtergrond te verkry oor die beweegrede vir sosiale verantwoordelikheid.

Die aarde en sy omgewing het net soos die bewaring daarvan, vir elke individu 'n sekere betekenis. Een persoon voel dat die belangrikste bewaringsprioriteit die voortbestaan van die groot vyf wildsoorte in Afrika is, die ander voel weer dat meer aandag geskenk moet word aan die gat in die osoonlaag. Om hierdie spesifieke rede word slegs 'n paar elemente van die omgewing wat 'n universele grondslag het, en huidiglik onder debat verkeer, geïdentifiseer.

1.2 DIE OSOONLAAG

Dit is 'n alombekende feit dat die aarde die enigste planeet is wat lewe onderhou in die heelal. Lewe soos aan ons bekend, word

onderhou deur 'n paar fundamentele boustene waarvan water en suurstof die belangrikste is.

Hierdie bronne wat hoofsaaklik verantwoordelik is om lewe te onderhou, word beskerm deur die atmosfeer. Swaartekrag hou hierdie dun gaslagie wat die aarde omhul in plek. Die atmosfeer reguleer die temperatuur en verhoed dat die aarde té warm of té koud word en beskerm die plante, diere en biosfeer teen die son se skadelike ultraviolet strale.

Nagenoeg 15 persent van die ultraviolet strale word deur die atmosfeer geabsorbeer. 'n Verdere 35 persent word terugweërkaats deur wolke en die land of see. Die oorblywende 50 persent word deur die see en land geabsorbeer (Gardner & Berenson, 1995:40).

Die atmosfeer het 'n deursnee van 950 tot 1 000 kilometer waarvan die osoonlaag slegs 50 tot 85 kilometer beslaan (Gardner & Berenson, 1995:41). Osoon is die enigste gas in die atmosfeer wat ultraviolet strale van die son kan filtreer. Sonder hierdie beskermde laag sal alle lewe uitsterf. Osoon is so yl in die atmosfeer versprei dat dit 'n ring so dik soos 'n skoensool om die aarde sou vorm as dit verdig sou word (Kruger, 1996:64).

Die gat wat elke lente bo Antarktika oopgaan, staan as die osoongat bekend. Hierdie gat word hoofsaaklik veroorsaak deur die vrystelling van chemikalieë soos chlorofluorkoolstowwe (CFK's) in die atmosfeer, wat die dun osoonlaag vernietig. Die verdunning van die osoonlaag beteken dat meer van die son se strale die aarde bereik, wat 'n toename in velkanker en skade aan gesaaides tot gevolg kan hê.

1.3 SUURREËN

Suurreën word hoofsaaklik veroorsaak deur swael en stikstof wat deur kragentrales, nywerhede en voertuigenjins vrygestel word. Wanneer die besoedelingstowwe met waterdamp, sonlig en suurstof in die atmosfeer verbind, skep dit verdunde swael en salpetersuur, dié mengsel val as reën en verhoog die suurvlak van mere en riviere (Oliver, 1983:144). Hierdie ongewenste toestande veroorsaak dikwels 'n afname in die getalle van diere en plante. As gevolg van suurreën is 2 200 Sweedse mere byna leweloos en is 80 persent van Noorweë se mere biologies dood of bedreig (Kruger, 1996:65).

1.4 TROPIESE REËNWOUDE

Woude word hoofsaaklik afgekap vir hout en om plek te maak vir landboubedrywighede, dit lei tot die vermindering in bioverskeidenheid (die omvang van en getalle spesies) wat verder lei tot gronderosie en die versteuring van siklusse. Die ontbossing dra ook by tot globale verwarming.

Volgens Kruger (1996:65) kos dit 'n hele woud - meer as 'n halfmiljoen bome - om Amerikaners elke week van hul Sondagkoerant te voorsien.

1.5 LUG- EN SEEBESOEDLING

Lugbesoedeling is 'n baie groot probleem in stede en nywerheidsgebiede. Die besoedeling word veroorsaak deur motoruitlaatgasse en skadelike gasse wat deur fabriek vrygestel word. Dit veroorsaak verskeie menslike gesondheidsprobleme, soos oogirritasie, hoesbuie en asma, en het ook 'n nadelige uitwerking op die fauna en flora van die gebied.

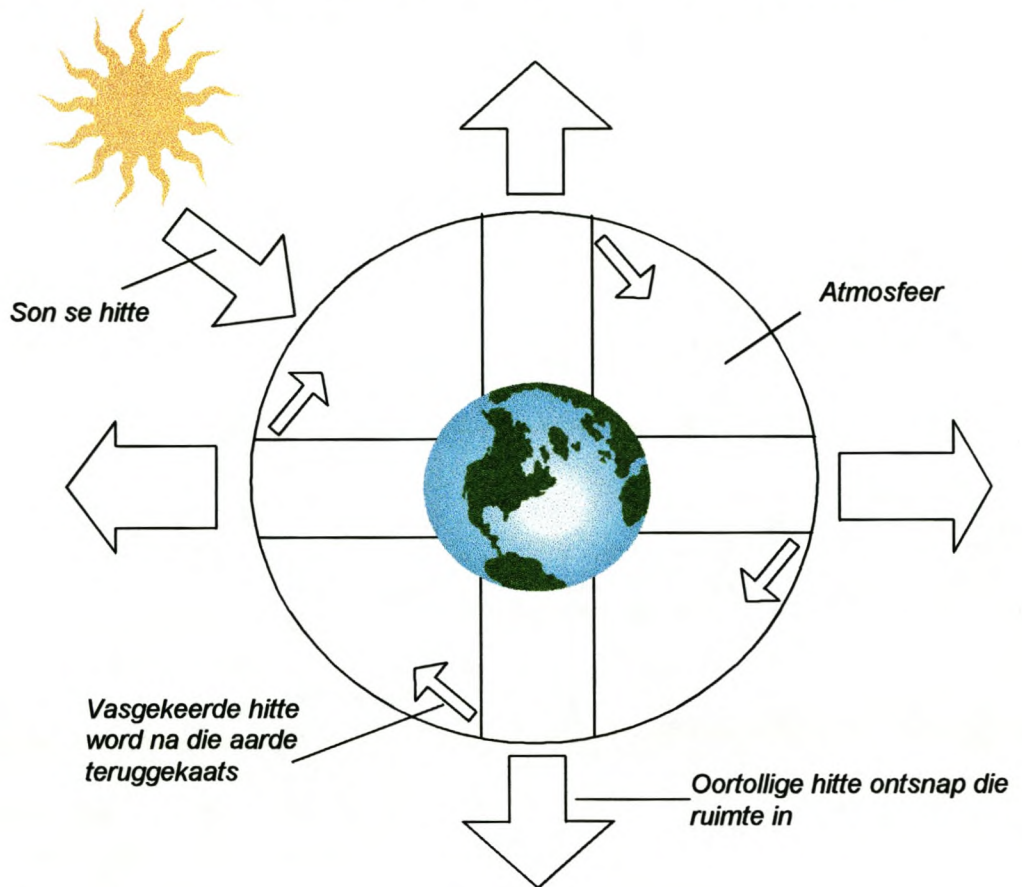
Die see het nog altyd as 'n gerieflike stortingsterrein vir menslike afval gedien, maar die afgelope eeu het die hoeveelheid besoedelde materiaal wat in die see gestort word drasties toegeneem. Dié besoedeling veroorsaak probleme soos giftige alge en gevare vir die seelewe. Seebesoeiding het dieselfde uitwerking op die plant- en seelewe as wat lugbesoedeling het op die fauna en flora van die aarde (Leopold & Davis, 1980:176).

Buiten die oormatige gebruik van water en die besoedeling daarvan het Suid-Afrika 'n watervoorraad wat teen 2030 uitgeput sal wees indien huidige gebruikerstendense voortduur en daar nie voldoende fondse is vir die bou van meer damme nie (Ballenger, 1991:1).

1.6 GLOBALE VERWARMING

1.6.1 Die kweekhuiseffek

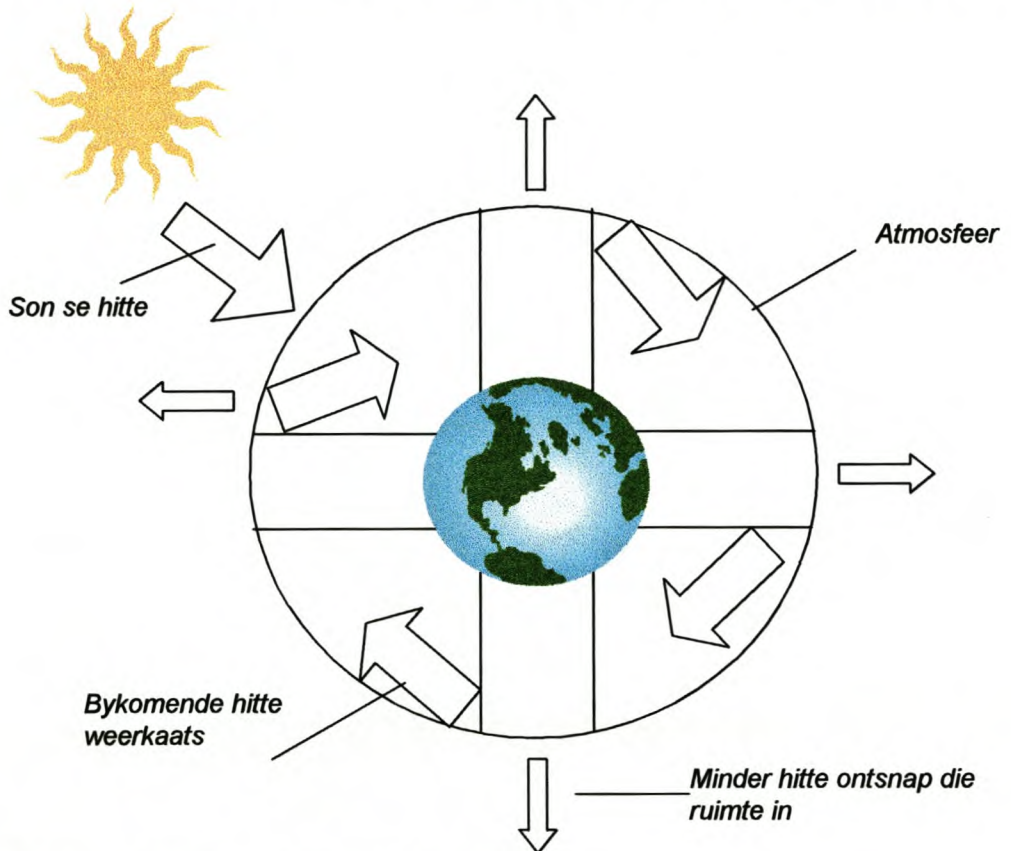
Koolsuurgas en sekere ander gasse in die atmosfeer tree soos die glas in 'n kweekhuis op en laat die son se strale deur, maar vang van die hitte vas wat andersins na die ruimte terugweerkaats sou word. Figuur 1.1 toon dié gebalanseerde kweekhuiseffek wat reeds sedert die skepping bestaan (Houghton, 1994:21).

FIGUUR 1.1: GEBALANSEERDE KWEEKHUIS TOESTANDE

(Bron: Aangepas uit Kruger, 1996:273)

1.6.2 Stygende hitte

Fossielbrandstowwe wat verbrand word verhoog die hoeveelheid koolsuurgas in die atmosfeer wat bykomende hitte vasvang. Indien voortgegaan sou word om skadelike gasse vry te stel wat hitte vaskeer, sal die aarde se temperatuur verhoog soos aangedui deur Figuur 1.2.

FIGUUR 1.2: ONGEBALANSEERDE KWEEKHUIS TOESTANDE

(Bron: Aangepas uit Kruger, 1996:65)

Alle aanduidings bestaan dat die aarde weer gaan terugkeer na 'n ystydperk soos 18 000 jaar gelede. 'n Globale verhoging in temperatuur van slegs 2°C sal 'n ystydperk tot gevolg hê, maar huidiglik word 'n 0,5°C styging elke 100 jaar in die globale temperatuur waargeneem (Gardner & Berenson, 1995:46). Indien hierdie styging sou voortduur kan suurvlaakte styg en reënval verander met dramatiese gevolge in die landbou.

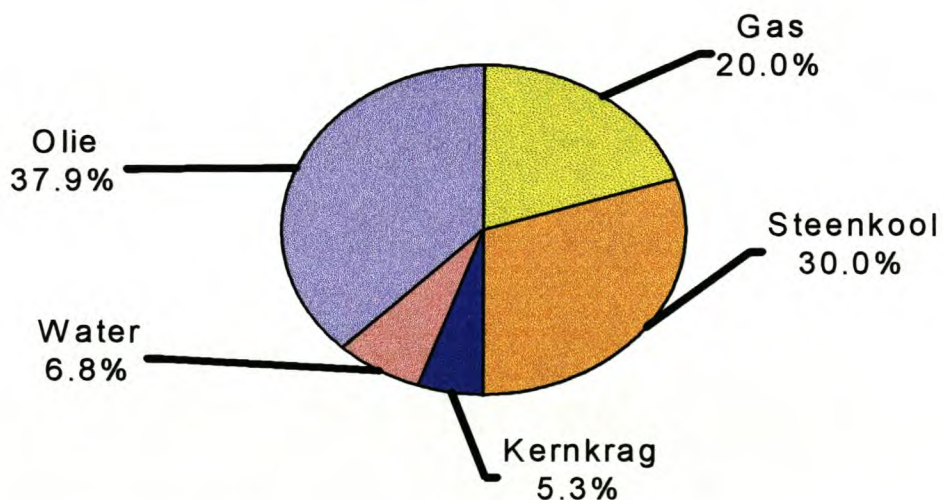
Vooruitskattings bepaal dat die temperatuur gedurende die 21^{ste} eeu met tussen 1,5°C en 4°C sal styg. Hierdie styging in temperatuur sal tot gevolg hê dat die ys van die pole sal begin smelt en die seevlak met ongeveer 'n meter sal laat styg. Stede soos New York, London en Tokyo sal gevolglik verspoel (Ronan, 1991:152).

Hierdie globale verwarming word hoofsaaklik veroorsaak deur lugbesoedeling wat die gevolg is van die verbranding van fossielbrandstof. Fossielbrandstof bestaan uit die oorblyfsels van plante en diere en kom in die vorm van olie, steenkool en aardgas voor.

Die hoofdoel van die verbranding van hierdie fossielbrandstowwe is om energie vry te stel. Diagram 1.1 toon die persentasie van elke energiebron wat tans op die aarde gebruik word aan. Hierdie fossielbrandstof is nie hernubaar nie. Gevolglik word al hoe meer druk uitgeoefen om gebruik te maak van hernubare energiebronne. Hierdie bronne sal nie in die afsienbare toekoms opraak nie en is suiwerder en minder skadelik.

Voorbeelde van hierdie hernubare energiebronne is windkrag, sonkrag, getykrag, hidroëlektriese krag, genetiese energie, golfkrag en biomassa-energie. Volgens me Lizelle Kok, Eskom ingenieur, is windkrag die skaarste, maar mees ekonomiese lewensvatbare alternatiewe energiebron (Die Burger, 1999:3).

DIAGRAM 1.1: SAMESTELLING VAN ENERGIEVERBRUIK



(Bron: Aangepas uit Kruger, 1996:273)

1.7 BEVOLKING

Volgens Gardner & Berenson (1995:58) was die wêreld se totale populasie 5,5 biljoen in 1995. Elke sekond word 'n verdere drie by hierdie totaal gevoeg, nagenoeg 11 000 per uur en 'n 100 miljoen nuwe aardbewoners per jaar. Aanduidings is dat die wêreldbevolking reeds die 6 biljoen kerf bereik het.

Die Verenigde Nasies voorspel dat die getal geboortes sal uitbalanseer met die sterftes in die jaar 2110. Hierdie balans is feitlik reeds bereik in Europa, Japan en Noord Amerika (Gardner & Berenson, 1995:58).

Sekere afval, spesifiek organiese afval van plante en diere, word weer hergebruik in die natuur. Dit geskied egter net indien die afval proporsioneel tot die natuursiklus gestort word. Intendeel, weinig van die mensdom se afval is herbruikbaar (Jacobs, 1991:8). Die direkte gevolg is dus dat hoe meer die bevolkingsaanwas groei, hoe meer onherbruikbare afvalstowwe word gestort.

Dit is duidelik dat die aanwas van die mensdom onder beheer gebring moet word indien mens en natuur in harmonie wil saamleef met die beperkte hulpbronne tot hul beskikking.

1.8 DIE GROENBEWEGING

Die saak waarvoor die lede van die nou reeds bekende groenbeweging, hulle beywer, bestaan reeds etlike jare en dateer selfs sover terug soos die sestiger jare en selfs vroeër. Gedurende die sestiger jare het 'n aantal groen aktiviste hul meestal toegespits op die bewaring van bedreigde spesies, hetsy fauna of flora. Die groenbeweging, toe nog nie gestig nie, was egter slegs 'n waghond met baie blaf maar geen byt nie.

Gedurende die sewentiger jare het die beweging meer stukrag gekry met die eerste Aarde-dag wat in 1970 gehou is (Prokop, 1993:vii). Twee jaar later, in 1972, is die eerste amptelike Groen Party in Nieu-Seeland gestig. Dit was dan ook gedurende die sewentiger jare dat die Groen Party momentum begin kry het en van krag tot krag gegaan het. In die laat sewentiger jare en vroeë tagtigs het almal kennis gemaak met die lede van die Groen Party waar hulle op rubberbootjies groot skepe aandurf en protes aanteken teen die slagting van walvisse, of miskien op 'n ander geleentheid waar hulle by wyse van radikale reklame 'n veldtog loods teen die gebruik van diere se pelse vir die vervaardiging van kledingstukke. Reklame het gesorg dat aktuele aangeleenthede van die omgewing, deur middel van die Groen Party, onder die gewone man se aandag gebring word.

"The Coalition for Environmentally Responsible Economics" (CERES) is in 1989 gestig as 'n nie-winsgewende organisasie. Verskeie sosiale beleggers, omgewingsgroepe en publieke belangegroepe is lede van hierdie organisasie (Prokop, 1993:59). Op 7 September 1989 het hierdie organisasie die tien CERES-beginsels bekend gestel. Hierdie beginsels kan deur ondernemings wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie wil volg, aanvaar word. 'n Aangepaste weergawe van die beginsels word in Bylae A (bladsy 172) gegee. Hierdie beginsels het voorheen as die "Valdez" beginsels bekend gestaan (Bennett et al, 1993:24).

Reeds in Februarie 1993 het twee en vyftig Amerikaanse maatskappye hierdie beginsels geëndosseer, waarvan die Sun die grootste maatskappy was. Die Sun is die twaalfde grootste olie maatskappy in Amerika en die eerste "Fortune 500" maatskappy wat hierdie beginsels aangeneem het. Albert Gore, die vise president van Amerika, het hierdie maatskappy vergelyk met 'n soldaat wat met nagvisie toegerus is omrede hierdie maatskappy oor die vermoë beskik om verder as die huidige ekonomiese parameters te sien.

In 1992 is die eerste noemenswaardige samesprekings oor die aarde in Rio de Janeiro gehou. Hierdie samesprekings was 'n mylpaal vir die groen aktiviste en ook die eerste keer dat omgewingsake politieke status bereik het. Hierdie samesprekings is bygewoon deur 130 lande se staatshoofde, politici, staatsamptenare en groenbeweging aktiviste. Hierdie samesprekings is ook deur duisende joernaliste dopgehou wat oor hierdie unieke aangeleentheid berig het.

Twintig jaar vroeër, in 1972, was die Sweedse hoofstad, Stockholm, die gasheer vir die Europese Unie se Konferensie van die Menslike Omgewing. Hierdie konferensie word as die eerste samesprekings oor die aarde beskou (Wheatley, 1993:14). In teenstelling met die Rio de Janeiro samesprekings is die konferensie in Stockholm nie gekenmerk deur die bywoning van hoë profiel staatslui nie.

Die samesprekings in Rio de Janeiro was die gevolg van die sameloop van verskeie gebeure teen die einde van die 1980's. Op regeringsvlak het die eertydse Eerste Minister van Engeland, Margaret Thatcher, baie gedoen ten einde eko-bewustheid onder haar mede politici asook die publiek se aandag te bring. In sekere lande en veral Duitsland, het omgewingsbewustheid 'n politieke krag geword en is lede van die groenbeweging in die parlement ingestem.

Die bewustheid oor die omgewingswelstand, sowel as die fokus op die groenbeweging, het in alle erns begin na 'n aantal ongelukke wat ongekende skade aan die omgewing aangerig het.

Die feit dat die mensdom slegs een planeet het en dat daar na hierdie planeet met al sy hulpbronne, op die beste moontlike wyse omgesien moet word, was dan ook die direkte gevolg van hierdie ongelukke en van hierdie ongelukke was daar net een te veel. Die mens het besef dat hy in harmonie met sy omgewing moet saamleef.

1.8.1 Omgewingsongelukke wat tot groter sosiale verantwoordelikheid bygedra het

Dioksaan was maar net nog 'n sintetiese chemiese middel, totdat 'n fabriek wat dit vervaardig in Seveso, Italië, in 1976 ontplof het en honderde vierkante meter met hierdie toksiese wolke bedek is. Na verloop van tien dae het dié filiaal van die farmaseutiese reus in Switserland, Hoffman-La Roche, erken wat gebeur het. Gedurende 1984 het nog 'n fabriek wat onkruidododer vervaardig in Bhopal, Indië, ontplof. Hierdie ontploffing het 3 500 mense se lewens geëis en duisende is beseer.

Omgewingsongelukke ken geen grense nie, soos getuig kan word toe die Liberiese geregistreerde Amoco Cadiz in 1978 in die Engelse kanaal gesink het saam met ongeveer kwartmiljoen ton ru-olie. 'n Kusstrook van ongeveer 80,6 kilometer is met olie besoedel, waarvan die meeste aan die kus van Frankryk was.

'n Paar jaar later in 1986 ontplof 'n kernkrag reaktor in die destydse Sowjet-Unie. Daar is beweer dat die kans vir so 'n insident slegs vyftig persent is, een keer elke 23 000 jaar. Die teendeel is egter toe bewys en vrae het ontstaan oor die akkuraatheid van statistiese voorspellings.

Alle vrae is op 26 April 1986 beantwoord toe twee ontploffings in een van die kernkrag reaktors plaasgevind het by die Chernobyl kernkragstasie aan die noorde van die Sowjet-Unie. Radio-aktiewe materiaal is sover soos 700 meter in die lug opgeskiet deur die ontploffing. Radio-aktiewe stofdeeltjies het oor Europa, deur Skandinawië tot in Skotland en Wallis gedryf. Binne twee weke het lande in die noordelike halfrond sover as Washington en Tokyo 'n toename in radio-aktiwiteit bespeur (Wheatley, 1993:16).

Chernobyl het 32 lewens geëis en sal mettertyd vele meer eis, ironies genoeg van die wat gehelp het om die vuur te blus, aangesien hulle nie voldoende beskermende kleredrag aangehad het nie. 'n Amerikaanse studie het bepaal dat die totale dodetal van Chernobyl oor tyd 12 000 Sowjet lewens en 21 000 Europese lewens sal eis as gevolg van kanker wat deur die radio-aktiwiteit veroorsaak is. Vyf jaar na die ongeluk word sekere skape in Brittanje nog ongesond verklaar vir menslike gebruik as gevolg van hul vlakke van radio-aktiwiteit. Die skape doen die radio-aktiwiteit op deur op lande te wei waar radio-aktiewe stofdeeltjies geval het (Wheatley, 1993:16).

Die Chernobyl ongeluk was 'n duidelike keerpunt in die debat oor kernkrag. Die publiek het hulle uitgespreek teen die ontwikkeling van kernkrag. As daar wel 'n positiewe kant van die ongeluk was, was dit sekerlik 'n nuwe fokus wat ontstaan het om omgewingsbewaring te bevorder. Omgewingsbewegingsaktiviste en die Groenbeweging, het hierdie ongeluk omskep in 'n geleentheid om die publiek bewus te maak van die bedreigings wat die aarde in die gesig staar.

Die laaste in 'n reeks fatale omgewingsongelukke het in Maart 1989 plaasgevind toe die Exxon Valdez in Alaska gesink het. Aan boort was vyftig miljoen liter olie wat 'n kusstrook van 744 kilometer besoedel het (Wheatley, 1993:16). Hierdie was die ergste omgewingsramp in Amerika se geskiedenis. Die opruimingskoste van hierdie fiasko beloop reeds meer as 'n biljoen dollar.

1.9 SAMEVATTING

Die besoedelde ekologie het maatskappye genoodsaak om meer sosiaal ekologies verantwoordelik op te tree en 'n meer sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie aan te neem. Die gat in die osoonlaag, suurreën, vernietiging van tropiese reënwoude, lug- en seebesoedeling, globale verwarming en oorbevolking is resultate van ekologiese wanbestuur. Ekologiese wanbestuur het ook die stigting

van die Groenbeweging tot gevolg gehad. Hierdie beweging se hoofdoel is om 'n gesonder ekologie vir die nageslag daar te stel deur verantwoordelike optredes van gebruikers van natuurlike hulpbronne.

HOOFSTUK 2

STRATEGIESE BESTUUR EN SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID

2.1 INLEIDING

'n Sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie dui op 'n strategie wat 'n beperking plaas op die besoedeling van die ekologie deur 'n onderneming gedurende die vervaardigingsproses van 'n produk of die lewering van 'n diens.

Strategiese bestuur omsluit verskeie begrippe, waarvan strategiese beplanning en formulering, strategiese implementering en strategiese beheer die belangrikste is (Byars, 1991:5).

2.2 STRATEGIESE BESTUUR

Die "Ford Foundation" en die "Carnegie Corporation" het in 1950 navorsing in strategiese bestuur aan Amerikaanse bestuurskole geborg. 'n Bondige verslag is saamgestel, die Gordon-Hawell verslag, waarin na hierdie rigting as besigheidsbeleid verwys is. Die Gordon-Hawell verslag het gedurende die 1970's groot aanhang geniet, en daar is besluit om die omvang van die verslag uit te brei ten einde die hele onderneming en sy omgewing in te sluit.

In die 1980's het verdere navorsing gevolg en nuwe literatuur is gepubliseer. Hierdie nuwe, wyer studieveld het genoodsaak dat die naam vanaf besigheidsbeleid na strategiese bestuur verander is (Certo & Peter, 1995:5). Die begrippe strategie en strategiese bestuur is met verloop van tyd gevorm en uitgebou. Dit het verskillende betekenis en word verskillend deur bestuur toegepas.

Strategie is afgelei van die Griekse woord *strategos* wat “generaalskap” beteken. In bestuur dui strategie die gekose optrede aan in ‘n veranderende omgewing met inagneming van die onderneming se mededingende vermoë (Kroon, 1995:135). Strategie verwys na ‘n plan wat die hulpbronne aan die toekomstige moontlikhede in die mark verbind.

Strategiese bestuur is die formulering, implementering en evaluering van besluite wat die onderneming in staat stel om gestelde doelwitte te bereik. Strategiese bestuur fokus op die interaksie tussen bestuur, bemarking, finansies, produksie, produkontwikkeling en inligtingstelsels (David, 1997:4). Teenoor reaktiewe bestuur beklemtoon strategiese bestuur ‘n pro-aktiewe proses.

Strategiese beplanning is gerig op die bepaling van ‘n unieke ondernemingsmissie met inagneming van die eksterne omgewing (geleenthede en bedreigings) en die onderneming se vermoë (sterk en swak punte) om ‘n plan te ontwikkel wat sal lei tot die ontginning van die mark met die grootste potensiaal. Besluite moet geneem word oor watter nuwe of bykomende produkte die beste sal pas by die bestaande produkreeks, hoe bestaande aktiwiteite verander moet word om met die veranderende omgewing tred te hou en hoe om verandering en vernuwing in die algemeen in die onderneming te implementeer. Strategiese beplanning kan beskou word as ‘n jaarlikse koersaanpassing om te verseker dat die onderneming in die regte rigting voortgaan (Kroon 1995:135).

Strategiese implementering behels die inwerkingstelling van die strategie soos geformuleer deur die vorige stappe van die strategiese bestuursproses. Die strategiese implementeringsproses moet doeltreffend plaasvind ten einde gestelde doelwitte te verwesenlik en voordelig vir die onderneming te wees.

Strategiese beheer en evaluering stel die onderneming in staat om te bepaal of die gestelde doelwitte soos bepaal in die opgestelde strategie behaal is, en of die implementering van die strategie suksesvol was.

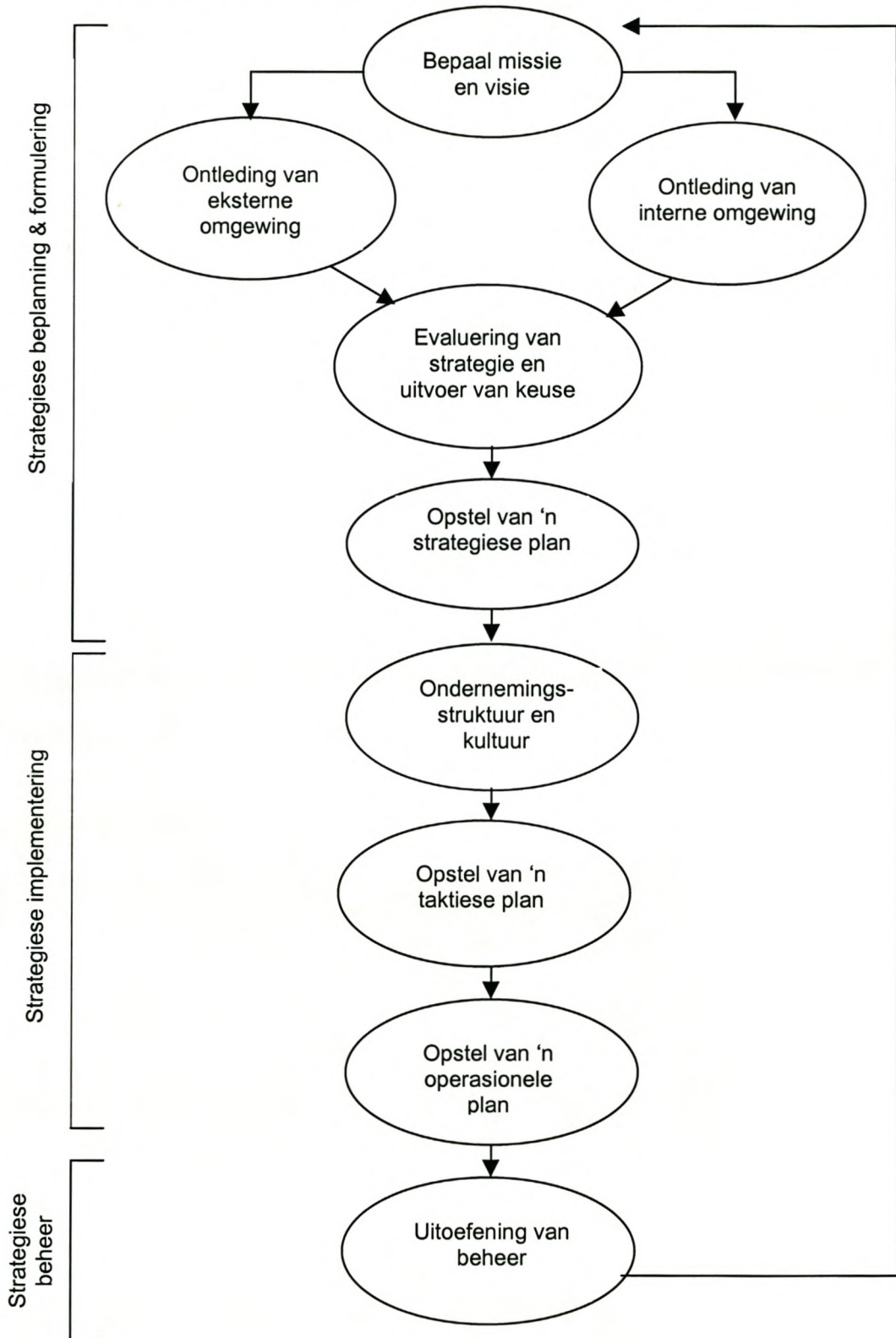
2.3 'N MODEL VIR STRATEGIESE BESTUUR

Ondernemings volg elk 'n verskeidenheid van benaderings ten opsigte van strategiese bestuur nadat die onderneming se missie en visie vasgestel is. Volgens Certo & Peter (1995:15) bestaan die strategiese bestuursproses uit vyf stappe, naamlik ⁽¹⁾ die ontleding van die eksterne omgewing, ⁽²⁾ ondersoek van huidige ondernemings doelwitte, ⁽³⁾ formulering van 'n strategie, ⁽⁴⁾ implementering van 'n strategie en ⁽⁵⁾ die uitoefening van beheer.

Robson (1997:10) identifiseer weer drie stappe in die strategiese bestuursproses wat interaksie het met mekaar, naamlik ⁽¹⁾ strategiese analise, ⁽²⁾ die keuse van 'n strategie en ⁽³⁾ die implementering van 'n strategie.

In Figuur 2.1 word 'n vereenvoudige model vir strategiese bestuur gegee.

FIGUUR 2.1: 'N MODEL VIR STRATEGIESE BESTUUR



(Bron: Aangepas uit Kroon: 1995:141.)

Hierdie model identifiseer drie stappe in die strategiese bestuursproses, naamlik ⁽¹⁾ strategiese beplanning en formulering, ⁽²⁾ strategiese implementering en ⁽³⁾ strategiese beheer.

2.3.1 Strategiese beplanning en formulering

Strategiese beplanning is die proses waardeur 'n onderneming poog om sy doelwitte te bereik deur sy hulpbronne optimaal te benut. Strategiese beplanning het ten doel om 'n dokument op te stel wat sal lei tot groei en groter winste (Robson, 1997:17). Volgens Barnett en Wilsted (1988:8) behels strategiese beplanning die opstel van doelwitte vir spesifieke produkreekses en die onderneming self. Riglyne word gestel vir optrede in en deur die onderneming.

Om pro-aktiewe bestuur te verseker moet die geleenthede en bedreigings van die nasionale en internasionale eksterne omgewing geïdentifiseer word en teen mekaar opgeweeg word. Hierdie ontleding moet deurlopend gedoen word om veranderings en neigings van die eksterne omgewing in berekening te bring. Die eksterne omgewing verwys veral na 'n wisselwerkende kombinasie van ekonomiese, tegnologiese, politieke en maatskaplike faktore.

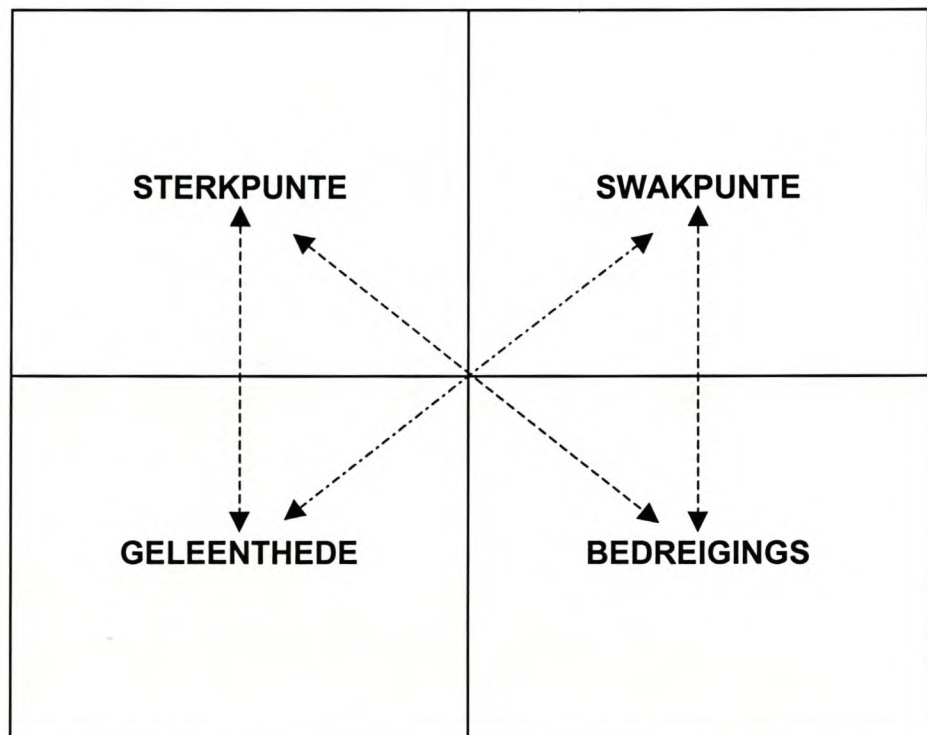
Die ondersoek van die interne omgewing omvat 'n ontleding van die ondernemingsfunksies (in besonder produksie, bemarking en finansiering), hulpbronne, kundigheid en bestuurspotensiaal om interne sterk en swak punte te bepaal.

Die strategiese plan bevat die gekose strategie, ondernemingsdoelstellings, verwagtings van belangegroepes en die ondernemingsbeleid en is oorkoepelend vir die onderneming in die geheel.

Die evaluering van strategiese alternatiewe en die keuse van 'n strategie word vergemaklik deur die benutting van 'n aantal beskikbare tegnieke:

- 1 Die mees algemene tegniek is die **GBSS-Matriks** (beter bekend as die SWOT analise). Hierdie tegniek behels die ontleding van die onderneming se sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings (David, 1999:180).

FIGUUR 2.2: DIE GBSS-MATRIKS



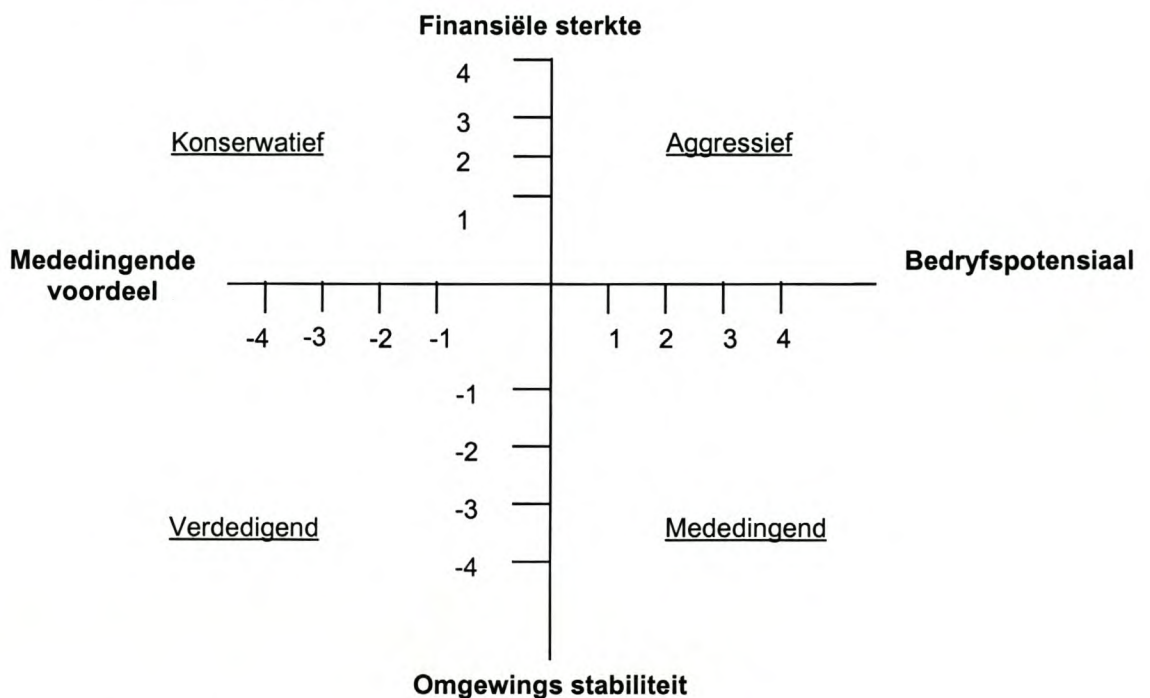
(Bron: Aangepas uit Botha et al, 1998:57)

- 2 Die **SPACE-Matriks** ("Strategic Position and Action Evaluation matrix") is nog 'n hulpmiddel in die evaluering en keuse van 'n strategie. Die SPACE-Matriks bestaan uit 'n vier kwadrant matriks wat aandui of die onderneming 'n agressiewe, konserwatiewe, verdedigende of mededigende strategie moet volg. Die Y-as word verteenwoordig deur finansiële sterkte en die stabiliteit van die omgewing, byvoorbeeld tegnologiese verandering en die inflasiekoers. Die X-as word verteenwoordig deur die mede-

dingende voordeel van die onderneming bo die mark en die potensiaal van die bedryf waarin die onderneming handel dryf.

Hierdie potensiaal word bepaal deur faktore soos toekomstige wins en groei. Afhangend van die kwadrant waarin die onderneming geposisioneer is word 'n strategie ooreenkomstig geformuleer (sien Figuur 2.3).

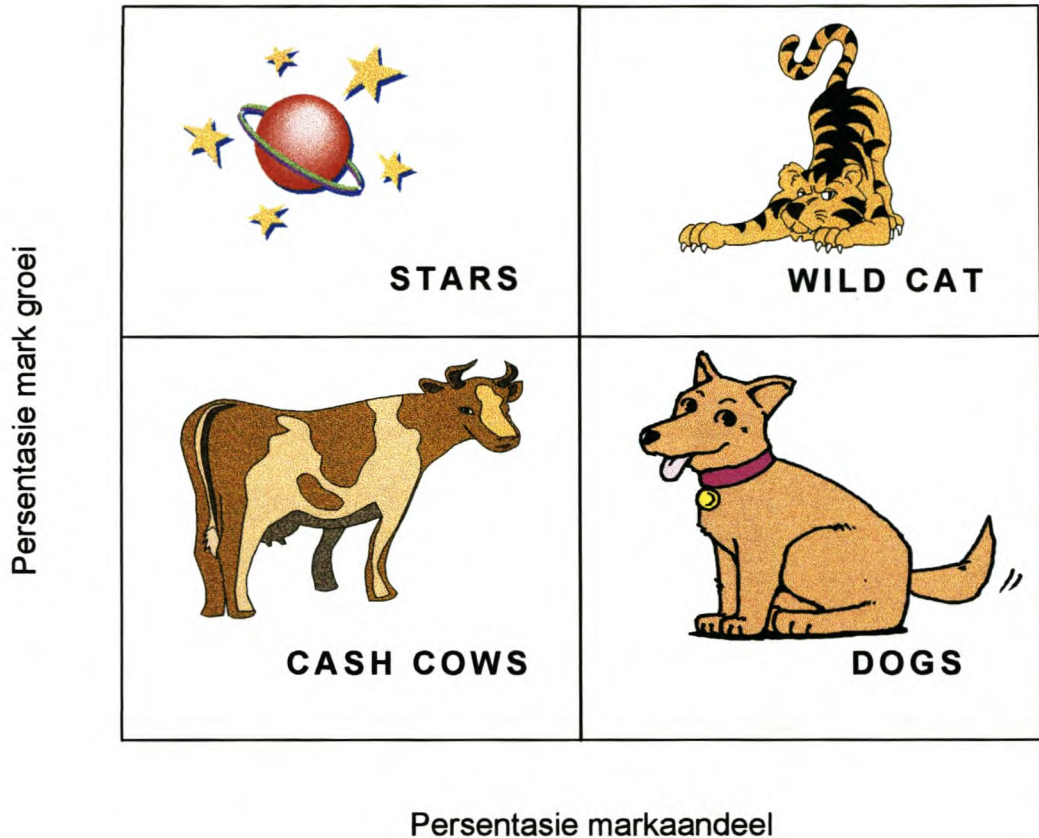
FIGUUR 2.3: DIE SPACE-MATRIKS



(Bron: Aangepas uit David, 1999:184)

- 3 "The Boston Consulting Group" (BCG) matriks is 'n hulpmiddel wat opgestel is vir 'n gediversifiseerde besigheidsstrategie. Die BCG-Matriks stel die onderneming in staat om 'n gebalansseerde portefeulje van produkte aan die mark te bied, wat onderskeidelik meer en minder wins genereer vir die onderneming.

Die BCG-Matriks is geskoei op die groei wat in die mark plaasvind en die markaandeel van die onderneming. (Sien Figuur 2.4). Hiervolgens word 'n produk geklassifiseer as een van die volgende:

FIGUUR 2.4: DIE BCG-MATRIKS

(Bron: Aangepas uit Hatten & Hatten, 1987:263)

- 'n *Wildekat* ("Wild Cats"), ook bekend as 'n probleemkind. Indien 'n onderneming in 'n vinnig groeiende bedryf meeding, maar oor 'n klein markaandeel beskik word hierdie produkte geklassifiseer as "Wild Cats".
- *Sterre* ("Stars"). 'n *Wildekat* wat suksesvol geword het is 'n *ster*, hierdie produkte het 'n groot markaandeel in 'n vinnig groeiende bedryf. Dit beteken nie noodwendig dat hierdie produkte groot winste genereer nie.
- *Kontantkoeie* ("Cash cows"). *Kontantkoeie* produkte van 'n onderneming beskik oor 'n groot markaandeel, maar die bedryf toon 'n minimum jaarlikse groei. Min geld word op die

ontwikkeling van hierdie produkte bestee en die winste word aangewend vir die ontwikkeling van nuwe produkte.

- *Honde* ("Dogs"). 'n Onderneming wat 'n klein marktaandeel in 'n stadig groeiende bedryf het word geklassifiseer as 'n hond. Normaalweg genereer hierdie produkte weinig winste en toon verliese.

4 "The Grand Strategy"-Matriks evalueer 'n onderneming se strategie ten opsigte van 'n onderneming se mededingende posisie en groei van die mark. Die Y-as word verteenwoordig deur groei in die mark en die X-as deur die onderneming se mededingende posisie. Die matriks bestaan uit vier kwadrante wat elk die volgende verteenwoordig (sien Figuur 2.5).

FIGUUR 2.5: DIE "GRAND STRATEGY"-MATRIKS



(Bron: Aangepas uit David, 1999:192)

Kwadrant 1: 'n Onderneming verkeer in 'n uitstekende strategiese posisie en moet volhou met die bestaande strategië en produkte.

Kwadrant 2: Die onderneming moet sy bestaande strategiese posisie herevalueer aangesien die onderneming nie doeltreffend kan meeding in 'n groeiende mark nie. Die onderneming moet

vasstel hoekom 'n klein markaandeel gehandhaaf word in 'n vinnig groeiende mark.

Kwadrant 3: Die onderneming ding mee in 'n stadig groeiende mark met 'n klein markaandeel. 'n Oplossing sou wees om kostes te besnoei of om ongebruikte bates te verkoop.

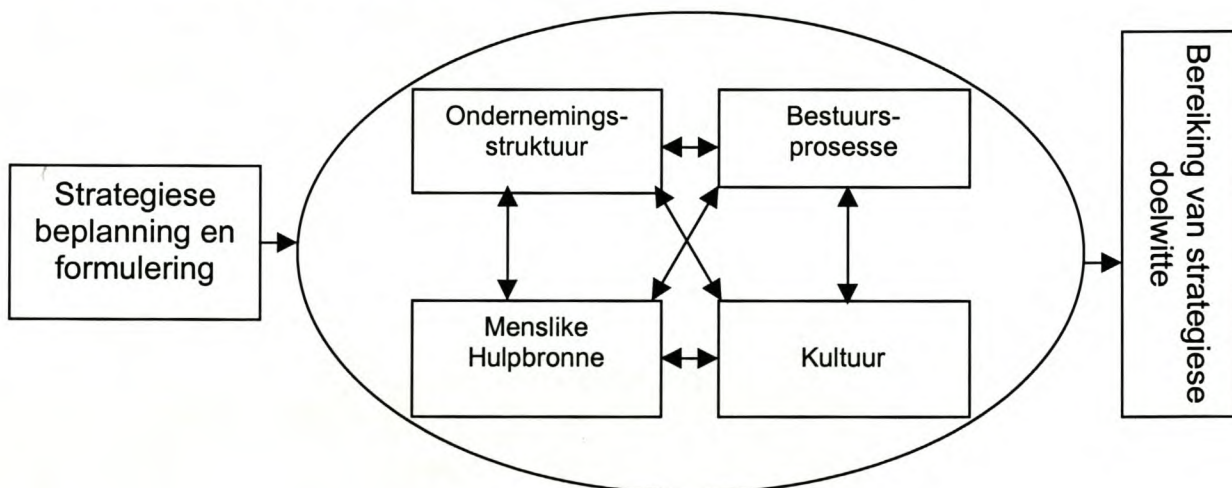
Kwadrant 4: Die onderneming beskik oor 'n groot markaandeel in 'n stadig groeiende mark en moet die moontlikheid van 'n samesmelting of oornome van 'n mededinger ondersoek.

2.3.2 Strategie implementering

Strategie implementering is die proses wat volg nadat die formulering, evaluering en keuse van die strategie plaasgevind het. Die implementeringsproses moet suksesvol verloop om die getelde doelwitte te bereik, andersins was die strategiese proses onsuksesvol.

In Figuur 2.6 word 'n eenvoudige model van strategie implementering gegee.

FIGUUR 2.6: STRATEGIE IMPLEMENTERINGSMODEL



(Bron: Aangepas uit Stonich, 1982:2)

Die ondernemingsstruktuur kan bepaal hoe 'n onderneming 'n strategie implementeer. 'n Onderneming se struktuur stel duidelike lyne vir rapportering en die toekenning van hulpbronne en verandering in strategie kan tot gevolg hê dat die onderneming dienoooreenkomstige veranderinge in die ondernemingsstruktuur moet aanbring. Indien die strategie die bestaande ondernemingsstruktuur ondersteun, sal die ondernemings-struktuur 'n sterkpunt wees.

Volgens Stonich (1982:142) is die kultuur van die onderneming die moeilikste aspek om te bestuur in die implementeringsfase. Dit is belangrik dat die kultuur van die onderneming sodanig ontwikkel sal word dat dit die implementering van 'n strategie sal kan ondersteun.

Indien die implementering van 'n strategie verandering te weeg bring, mag dit wees dat die onderneming nie oor die personeel beskik met die nodige bevoegdheid en vaardighede om die verandering te bestuur nie. In so 'n geval moet die personeel se vaardighede geëvalueer en ontwikkel word.

Die bestuursprosesse sluit in beplanning, begroting en die opstel van 'n insentiewe skema. Die bestuur sal deur middel van doeltreffende bestuursprosesse moet verseker dat die personeel die strategie wat geïmplementeer moet word ondersteun.

Die suksesvolle implementering van 'n strategie sal afhang van die mate van suksesvolle interaksie tussen die ondernemingsstruktuur, menslike hulpbronne, kultuur en bestuursprosesse.

2.3.3 Strategiese beheer

Beheer behels die toesien dat 'n taak verrig word soos wat beplan is. Byvoorbeeld, indien 'n onderneming sou besluit dat die onderneming se wins met 10 persent moet styg oor die volgende finansiële jaar,

behels beheer die toesien dat hierdie doelwit bereik word, deur middel van kontrole, monitering of die moontlikheid van alternatiewe aksies.

Volgens Certo & Peter (1995:138) is strategiese beheer 'n spesifieke tipe ondernemingsbeheer wat fokus op die monitering en evaluering van die strategiese prosesse om toe te sien dat hierdie prosesse suksesvol uitgevoer word.

In Hoofstuk 7 word stappe vir beheer in die strategiese beheerproses en die beheer oor die implementeringsproses, duidelik omskryf.

2.4 SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID

Daar word gereeld na 'n onderneming verwys as 'n *sosiaal verantwoordelike onderneming* indien die topbestuur optree om aan die vereistes wat die gemeenskap stel, te voldoen. Die volgende vereistes word in hierdie verband aan ondernemings gestel:

- Die geen of 'n verminderde prysverhoging ten einde stygende kostes van die onderneming te dek.
- Ondernemings moet investeer in toerusting wat ekologiese besoedeling beperk.
- Ondernemings moet werk verskaf.
- Ondernemings moet bydraes aan onderrig en kulturele organisasies lewer.
- 'n Beperking of geen investering in lande waar menseregte ontken word.
- Ondernemings moet die gemeenskap die geleentheid bied om insae te verkry in 'n onderneming deur byvoorbeeld 'n lid van die gemeenskap as direkteur aan te stel.
- Ondernemings moet uitvoerende bestuur buite werksverband tot die gemeenskap se beskikking stel (Anshen, 1974:3).

2.5 SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID

Sosiaal verantwoordelike optrede is 'n wye begrip en beteken onder andere vir 'n onderneming om werknemersekuriteit en werkplekveiligheid vir sy werknemers te bied en gelyke regte vir alle groepe en klasse en ekologiese verantwoordelike optredes. Die belange wat 'n onderneming in ag moet neem met betrekking tot sosiaal verantwoordelike optrede behels alle fasette van die gemeenskap. In hierdie studie word die begrip beperk tot die sosiaal verantwoordelike optrede met betrekking tot die ekologie van spesifiek maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs.

Die aarde se oppervlak en die onmiddellike atmosfeer wat lewe onderhou staan bekend as die biosfeer. Dit strek van die dieptes van die see tot sowat 15 kilometer die atmosfeer in (Kruger, 1996:64). Die ekologie is 'n element van die biosfeer. Ekologie is afgelei van die Griekse woord wat huis beteken (Lewis & Short, 1975:1261). Volgens die Verklarende Handboek van die Afrikaanse Taal (Odendal et al, 1988:195) beteken ekologie die verhouding van die lewende organismes tot hul omgewing.

Indien die vraag gevra word "het 'n onderneming 'n sosiale verantwoordelikheid?", mag dit geen betekenisvolle waarde inhou vir sekere persone nie. Aangesien sosiale verantwoordelikheid nie kinders, regsonbevoegde persone en nie-menslike entiteite toegereken kan word nie. Hierdie stelling is egter nie heeltemal korrek nie, want dit sou meebring dat ondernemings nie regs aanspreeklik gehou kan word vir hul optrede nie. Ondernemings word wel regs aanspreeklik gehou vir die optrede van individue ten opsigte van die omgewing.

Beauchamp en Bowie (1983:56) bespreek die moontlikheid dat sosiale verantwoordelikheid beskou kan word van die uitgangspunt dat die onderneming 'n kontrak sluit met die gemeenskap. Hieruit

vloei voort dat beide partye regte en verpligtinge verkry. Geeneen van die partye kan gevolglik die ooreenkoms na willekeur verbreek nie, net so kan die gemeenskap ook nie eensydig die reëls aanpas of wysig nie. Probleme kan wel ontstaan indien die maksimering van wins gebalanseer moet word met die beskerming van die gemeenskap se belange, hierdie is 'n fyn balans wat geharmoniseer moet word. Volgens Beauchamp en Bowie (1983:57) tree bestuur nie sosiaal verantwoordelik op indien slegs die belange van die aandeelhouders beskerm word nie.

Volgens Melvin Anshen (1974:46) kan daar 'n balans wees tussen die maksimering van wins en die beskerming van die gemeenskap se belange. Hierdie stelling word geïllustreer met 'n eenvoudige voorbeeld. Eers was beserings in die werkplek 'n algemene verskynsel. Met verloop van tyd het ondernemings voorkomende maatreëls begin tref om beserings uit te skakel of te minimaliseer. Ondernemings het tot die besef gekom dat dit voordelig is om beserings aan diens te beperk of uit te skakel en dat die voorkoming van beserings bydra tot die maksimering van wins. Anshen (1974:23) maak verder die stelling dat bioloë beweer dat diere wat die beste aanpas by hul omgewing in die diereryk die langste oorleef en dieselfde geld volgens sosioloë vir ondernemings. Dus is sosiale verantwoordelikheid 'n onafwendbare verandering wat 'n onderneming van die twintigste eeu moet ondergaan.

Volgens Kroon (1995:91) impliseer sosiale verantwoordelikheid die verantwoordelikheid van die bestuur teenoor alle belanghebbendes in en om die onderneming. Die gemeenskap waarin die onderneming funksioneer, duld nie meer die soort sosiale verantwoordelikheid wat net die welvaart van die aandeelhouders in die oog het nie.

Daar bestaan ook 'n verwantskap tussen etiek en sosiale verantwoordelikheid. Etiek en sosiale verantwoordelikheid is nie identiese begrippe nie, maar sommige bestuurders beskou etiek en sosiale

verantwoordelikheid as sinonieme. Sosiaal verantwoordelike besluite verg dikwels waarde oordele wat buite die voorgeskrewe wette, prosedures en vroeëre ervaring val. Die etiek bepaal die onderneming se sosiaal verantwoordelike ekologiese optrede (Kroon, 1995:91).

Volgens Kroon (1995:101) is sosiale verantwoordelikheid die verpligting van bestuur om die welsyn van die belangegroepe, die gemeenskap as geheel en die belange van die onderneming te beskerm en te verbeter. Daar kan nie van die owerheid verwag word om alleen na die sosiale welsyn van die gemeenskap om te sien nie. Ondernemings sal al hoe meer op dié terrein betrokke moet raak.

Daar bestaan 'n algemene uitgangspunt dat ondernemings meer sosiaal verantwoordelik moet optree en hierdie verantwoordelikheid strek duidelik veel verder as om slegs die belange van die aandeelhouders te bevorder. Verskeie skrywers huldig 'n verskeidenheid van benaderings van wat presies die begrip sosiale verantwoordelikheid omsluit.

Die begrip sosiale verantwoordelikheid word hier afgebaken tot die verantwoordelikheid wat die onderneming het om die impak van die onderneming op die ekologie te beperk of te elimineer.

'n Sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is dus 'n strategie wat ten doel het om die onderneming se impak gedurende die vervaardigings-proses of die lewer van 'n diens of produk te beperk of geheel op te hef.

2.6 SAMEVATTING

Strategiese bestuur bestaan uit strategiese beplanning en formulering, strategiese implementering en strategiese beheer. Die strategiese bestuursmodel beklemtoon die kritiese elemente van die

strategiese bestuursproses, naamlik die ontleding van die eksterne en interne omgewing, die toepassing van die sterk- en swakpunte met geleenthede of bedreigings, die keuse van die oorhoofse strategie en die formulering van die strategieseplan.

Doeltreffende implementering is afhanklik van die bepaling van doelwitte, beleid, toepaslike organisasiestruktuur en die toedeling van hulpbronne. Die strategiese plan en die implementering daarvan moet deurlopend beheer en evalueer word.

Met 'n strategiese plan in plek kan spesifiek verwys word na sosiale verantwoordelikheid en die formulering en implementering van 'n funksionele verantwoordbare ekologiese strategie.

Sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is die verantwoordelikheid wat die onderneming het om die impak van die onderneming, gedurende die vervaardigingsproses of lewering van dienste, te beperk of te elimineer.

HOOFSTUK 3

SOSIAAL EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID IN SUID-AFRIKA

3.1 INLEIDING

Suid-Afrika is inderdaad "die wêreld in een land". Gemeet aan die biodiversiteit, is Suid-Afrika een van die rykste lande in die wêreld. Tans bedreig 'n mengsel van Eerste wêreld omgewingsprobleme soos suurreën, en Derde wêreld omgewingsprobleme soos grond-erosie, ons land.

3.2 HUIDIGE WETGEWING

Met die aanvang van die industriële revolusie was daar nie wetgewing van toepassing op ondernemings ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid nie. Met verloop van tyd is wetgewing ingebring, waardeur hoofsaaklik die aspekte van veiligheid en sekuriteit, aangespreek is. Hier kan meer spesifiek verwys word na direkte aangeleenthede, soos byvoorbeeld die voorkoming van beserings wat 'n werknemer kan opdoen. Later is ook indirekte beskerming verleen aan byvoorbeeld die kliënte waar produkte aan sekere minimum standaarde moet voldoen, maar sedertdien het wetgewing rewolusionêre dinamika verkry en dek huidiglik direkte en indirekte skade wat mens of natuur onregmatiglik berokken sou word.

Daagliks word van ondernemings vereis om aan die al strenger omgewingswetgewing te voldoen. Omgewingswetgewing bestaan reeds 'n aantal dekades lank, byvoorbeeld Die Wet op Voorkoming van Lugbesoedeling van 1965. Dit is hoofsaaklik as gevolg van internasionale druk, wat groter klem geplaas het op omgewingsstandaarde, dat wetgewing 'n al belangriker rol begin speel het. In veral die Verenigde State van Amerika en Europa gaan

die nie-voldoening aan wetgewing gepaard met hoë finansiële boetes en/of selfs tronkstraf (Smit & Morgan, 1996:253).

Die Suid-Afrikaanse omgewingsreg kan in vier hoof kategorieë verdeel word, naamlik gemene reg, statutêre reg, internasionale reg en administratiefreg.

Die gemene reg se regsbeginsels en hulpmiddels dateer terug tot die Romeinse reg. Volgens die gemene reg kan 'n aksie ingestel word ten einde 'n aktiwiteit te verhoed deur middel van 'n interdik of vergoeding kan ge-eis word indien skade gely is. 'n Interdik is 'n hofbevel wat die verweerder verplig om iets te doen of nie te doen nie (*facere óf non facere*) (Van Zyl & van der Vyver, 1982:523).

Die aksies van die gemene reg gaan egter gepaard met twee belangrike nadele, naamlik die koste om so 'n aksie te loods en die moeilikheidsgraad van die bewyslas om jou saak op oorwig van waarskynlikheid of bo alle redelike twyfel te bewys. Vir die benadeelde persoon is dit uiters moeilik om toegang tot die nodige wetenskaplike kennis te verkry ten einde sy/haar feite te bewys (Cock & Koch, 1991:245).

'n Verskeidenheid van wette reguleer die statutêre reg van Suid-Afrika op Nasionale en Provinsiale vlak (sien Bylae C, bladsy 178). Die vernaamste van hierdie wetgewing is die volgende wette:

- Wet op Bewaring van Landbouhulpbronne no 43 van 1983
- Wet op Voorkoming van Lugbesoedeling no 45 van 1965
- Wet op Omgewingsbewaring no 73 van 1989
- Nasionale Waterwet no 36 van 1998
- Wet op Nasionale Omgewingsbestuur no 107 van 1998

Hoewel die invloed van die wette nie hier bespreek word nie is dit belangrik om te weet dat Suid-Afrika oor sy eie wetgewing beskik wat die omgewing beskerm.

'n Aspek wat egter aandag verg onder die statutêre reg is die bevoegdheid om *locus standi* te hê. In terme van die gemene reg word bepaal dat 'n persoon 'n spesifieke belang moet hê ten einde 'n regsaksie te kan instel. Uit die aard van die saak bring hierdie regsterm ooglopende probleme na vore, byvoorbeeld dat 'n individu eers moet bewys dat hy of sy 'n belang by die ekologie het wat nadelig beïnvloed word deur wanbestuur.

Internasionale reg is daardie arm van die reg wat wetgewing tussen state reël. Tot op hede het nie veel sake voortgespruit uit die toepassing van internasionale reg nie.

Die mees opspraakwekkendste en suksesvolste geval van die toepassing van internasionale reg was toe Australië en Nieu-Seeland Frankryk in 1974 verhoed het om atoom eksperimente in Polinesië en die Stille Oseaan uit te voer (Cock & Koch, 1991:248).

Internasionale reg speel ook 'n al groter rol in die sin dat die individue wat benadeel word bemaagtig word deurdat 'n internasionale maatskappy in sy land van oorsprong aangespreek kan word indien so 'n maatskappy nie sosiaal ekologies verantwoordelik sou optree nie.

Administratiefreg beheer die besluitnemingsproses en besluite wat deur persone en groepe geneem word in die parlement ten einde wetgewing daar te stel wat 'n invloed op die omgewing sal hê. Alle uitvoerende handeling op alle owerheidsvlakke, hetsy van die President, ministers of enige staatsamptenare moet aan sekere algemene vereistes voldoen wat deel vorm van administratiefreg (Rautenbach & Malherbe, 1996:195).

Sedert 'n nuwe era in Suid-Afrika betree is na die eerste algemene demokratiese verkiesing (1994), is 'n nuwe arm by ons regstelsel gevoeg, naamlik die konstitusionele hof wat die hoogste regsprekende gesag in Suid-Afrika is. Die eerste Suid-Afrikaanse Grondwet is ook opgestel wat die basiese regte en verpligtinge vir 'n Suid-Afrikaanse burger verseker.

3.3 WETGEWENDE HULPMIDDELS IN SUID-AFRIKA

Indien 'n persoon egter wel beskerming onder die statutêre reg wil bekom, kan een van die volgende roetes gevolg word:

- Skakel die plaaslike munisipale gesondheidsdepartement
- Skakel 'n regsgeleerde
- Skakel 'n omgewingsbewuste organisasie
- Bestudeer die relevante wetgewing
- Skakel die media

Verder kan die relevante nasionale departemente geskakel word vir inligting aangaande 'n spesifieke aspek van die omgewing. Die departemente wat betrokke is, is:

- Departement van Omgewingsake en Toerisme
- Departement van Waterwese en Bosbou
- Departement van Minerale en Energie Sake
- Departement van Gesondheid
- Departement van Arbeid

3.4 GROEN AKTIVISME IN SUID-AFRIKA

Suid-Afrikaanse ondernemings neig nou meer om pro-aktief op te tree en self verantwoordelikheid te aanvaar vir hul optrede rakende die ekologiese omgewing.

Die Gauteng se Provinsiale Wetgewer vir Vervoer en Openbare Werke het dr J Sampson, 'n vennoot van J & G Konsultante, aangestel om die moontlikheid van 'n 40 kilometer lange tolpad in die Pretoria, Witwatersrand en Vereniging omgewing te ondersoek. Aspekte wat ondersoek sal word is onder andere lug- en geraas besoedeling (The Civil Engineering & Building Contractor, 1998:31). Hierdie aanstelling dui op pro-aktiewe stappe wat geneem moet word om besoedeling op wetgewende vlak hok te slaan, deur byvoorbeeld die moontlikheid te ondersoek van 'n tolpad infrastruktuur in die Johannesburg-Pretoria omgewing.

Cock & Koch (1991:5) stel voor dat Suid-Afrika 'n organisasie gelyksoortig aan die Amerikaanse Omgewings Beskermings Agentskap moet kry. Hierdie organisasie is gestig op grond van twee fundamentele standpunte, naamlik:

- Mens en natuur het die reg om sonder besoedeling voort te bestaan en hierdie voortbestaan moet deur wetgewing verseker kan word.
- Eersgenoemde kan slegs bereik word indien beperkinge vir ondernemings gestel word ten opsigte van besoedeling in 'n omgewing waar meeding word om hoër winste en groter markaandeel.

Maar in dieselfde asem noem Cock & Koch (1991:6) dat hierdie wetgewing slegs betekenis verkry indien dit streng en sonder uitsondering toegepas sou word. Hierdie wetgewing kan slegs toegepas word deur persone wat vir die omgewing omgee en hoogs etiese riglyne volg. In Suid Afrika is daar blykbaar 'n groot tekort aan persone wat hierdie eienskappe openbaar. 'n Verbandhoudende voorbeeld is die Cycad-skandaal van 'n paar jaar gelede, waar ongeveer 700 van hierdie skaars Suid-Afrikaanse plantsoort sonder

die nodige dokumentasie by 'n privaat huis in Madeira, Mosambiek, afgelewer is.

Die beskerming van marine lewe het 'n Engelse aanloop gehad en het begin in 1953 toe 43 mense in Japan geserf het as gevolg van Minamata-siekte. Dit is veroorsaak deur vis wat geëet is wat deur kwik besoedel is (Cock & Koch, 1991:193).

Gedurende die sestiger en sewentiger jare het marine beskerming momentum verkry en is 'n hoogtepunt bereik deur die Wet op Lewende Marine Hulpbronne van 1998 te promulgeer. Volgens Suid-Afrika is daar 200 seemyl eksklusiewe visvang regte langs die Suid-Afrikaanse kusstrook. Weer eens is die wetgewing wat Suid-Afrika se kuslyn beskerm dekades lank reeds in gebruik (Die Wet op Seestrande van 1935), maar nie effektief toegepas nie. Eers nadat lande wat oor kusstroke beskik besluit het om aktief betrokke te raak by die beskerming van hierdie kusstrook, is internasionale konferensies gehou en aksieplanne opgestel.

'n Direkte gevolg van die afdwinging van wetgewing en gepaardgaande boetes en/of tronkstraf, is dat ondernemings wat in die verlede hul rug gedraai het op om meer omgewingsvriendelik te wees, nou gedwing word om dienooreenkomstig besigheid te bedryf.

Dit moet egter in gedagte gehou word dat die ondernemings uit vrye keuse ook meer omgewingsvriendelike besigheid kan bedryf, maar nasionaal en internasionaal blyk wetgewing die beste metode te wees ten einde 'n groener omgewing te verseker (Jacobs, 1991:135).

3.5 DRUK WAT OP ONDERNEMINGS UITGEOEFEN WORD

Oor die wêreld heen bestaan daar honderde organisasies wat hul beywer ten gunste van die planeet aarde se welvaart. Hierdie organisasies se fokus verskil ook van land tot land. Daar is

organisasies in Suid-Afrika wat hul beywer vir die behoud van die groot vyf wildsoorte, in Europa fokus hierdie organisasies byvoorbeeld op ander aangeleenthede soos die beskerming van inheemse woude en bedreigde diere of hulle werf slegs ondersteuning vir sake in ander lande.

Daar is wel verskeie oorkoepelende groen organisasies wat hul toespits op die behoud van die aarde as geheel, waarby ingesluit is die atmosfeer, water en land. Sien Bylae B (bladsy 175) vir 'n lys van hierdie belangrike wêreld rolspelers. Alhoewel daar groter belangstelling in politieke kringe en in die samelewing is aangaande sosiale ekologiese verantwoordelikheid en verskeie groepe hul beywer vir 'n groener omgewing is die samelewing volgens Grayson, Woalston en Tonega (1994:2) nie bereid om persoonlike gerief maklik prys te gee ten behoeve van die aangeleentheid nie. Mense sal byvoorbeeld eerder met hulle motors ry voordat daar gebruik gemaak word van publieke vervoer om lugbesoedeling te verminder.

Dit is uiters moeilik om te bepaal tot presies watter mate druk op ondernemings toegepas word deur die onderskeie markte, die publiek, unies en etniese oorwegings. Weinig literatuur en navorsingsmateriaal is beskikbaar om 'n Suid-Afrikaanse perspektief oor die aangeleentheid te verkry.

Verskeie organisasies is genader ten einde die nuutste inligting in te win aangaande druk wat hulle tans op Suid-Afrikaanse ondernemings uitoefen, of programme wat hulle beplan om druk uit te oefen op ondernemings wat nie as sosiaal ekologies verantwoordelik beskou word nie. Geen noemenswaardige reaksie is ontvang nie en die navorser word van die een groen organisasie na die ander groen organisasie vir meer inligting verwys.

Dit wil blyk of die aanname gemaak kan word dat die groen organisasies in Suid-Afrika slegs twee hoof fokus areas het, naamlik:

- Die wild lewe van Suid-Afrika
- Die regstelling van nadelige gevolge van apartheid op die agtergeblewe gemeenskappe.

Onlangs het die wildlewe van Suid-Afrika weer eens die tyd en geld van die groenbeweging in beslag geneem.

Veertien Tuli-olifantjies van "African Game Services" is na bewering op wreedaardige wyse deur *mahoets* getem. Beeldmateriaal van hierdie temproses is deur die media aan die publiek getoon en het nasionale en internasionale reaksie ontlok. Betogings teen die eienaar is op nasionale vlak gereël om protes teen die temproses aan te teken (Rapport, 1999:10).

Volgens die kantoor van die minister van Omgewingsake word weinig druk uitgeoefen deur drukgroepe wat strenger wetgewing vereis. Die enigste aangeleentheid wat onlangs aandag geniet het is die Tuli-olifantsage.

Indien die standpunt ingeneem word dat alle burgers van die land die reg het op 'n gesonde en veilige omgewing is dit logies dat werknemers die reg het op 'n gesonde en veilige werksomgewing. Vakbonde speel 'n belangrike rol op hierdie gebied deur toe te sien dat werkers 'n veilige en gesonde werksomgewing het.

In die vroeë tagtigerjare het die vakbonde van Suid-Afrika heelwat stukrag verkry en druk op maatskappye toegepas om 'n veilige en 'n gesonde werksomgewing vir werknemers te skep. Hierdie druk het uitgeloop op die formulering van die Wet op Beroepsgesondheid en Veiligheid van 1993 (Cock & Koch, 1991:81). Uit die vakbonde se oogpunt is die werkers egter nie tevrede met dié wetgewing nie en word dit as kragteloos beskou. Byvoorbeeld indien werknemers beskermende klere dra, word daar per definisie voldoen aan die

beskerming van die omgewing. Dit word nie as voldoende beskou nie.

Vakbonde het ook aansienlike druk op SASOL uitgeoefen nadat veertien mense gesterf het by hul Secunda aanleg in 1989. In die offisiële ondersoek wat daarop gevolg het, is aangedring op 'n kopie van die ontwerp van die aanleg. SASOL het geweier om dit te voorsien. Die oorsaak is onbekend.

In 'n toespraak gerig aan die “Edision Electric Institute Energy and Environment Committee” het die “Sierra club” se Carl Pope die gehoor meegedeel hoe 'n verteenwoordiger gedurende 1982 van een van Amerika se groot vervaardigingsmaatskappye hom meegedeel het dat hulle kort voor lank meer omgewingsvriendelik sal moet begin funksioneer en afval moet begin verwyder. Amerikaanse maatskappye het besef dat die Amerikaanse publiek vereis dat hulle meer omgewingsvriendelik moet optree, maar uit die maatskappy se oogpunt sal hulle dit graag solank moontlik wil uitstel aangesien dit hulle kapitaal likied hou deur nie in duur toerusting te belê wat meer omgewingsvriendelik is nie (Bennett et al, 1993:153).

'n Strategie wat voldoende druk uitoefen op maatskappye in Amerika en ook vrugte afwerp, is aandeelhouders aktivisme. Hierdie strategie behels die aanspreek van omgewingsprobleme deur middel van die aandeelhouders van 'n betrokke maatskappy.

Dit is saamgestel deur die “Interfaith Cate on Corporate Responsibility (ICCR) of New York City”. Die ICCR is 'n alliansie van godsdienstige en ander belangegroepes. Minstens 80 voorstelle word jaarliks geloods. Die ICCR steun op die volgende aksies ten einde hulle doelwitte te bereik, naamlik:

- Voorstelle aan maatskappye

- Samesprekings met die bestuur van maatskappye
- Die onttrekking van beleggings
- Spesiale verslae
- Geselekteerde aankope
- Algehele kopers boikotte

Volgens die ICCR het aandeelhouers die regsgeldige reg om samesprekings met bestuur te voer aangaande strategieë en beleid wat gevolg word. Indien 'n maatskappy egter nie reageer op hierdie samesprekings nie, word die maatskappy verplig om 'n spesifieke roete te volg indien die stemming van die aandeelhouers sodanig bepaal.

Vanuit die verbruikers oogpunt bestaan daar ook voldoende infrastrukture in Amerika om druk op ondernemings te plaas. Een van die kanale is die "Co-op America". Die onderliggende beginsel is dieselfde as dié van die ICCR naamlik, om te bepaal waar geld geïnvesteer moet word.

Die "Co-op America" gee kwartaalliks die "Co-op America Quaterly" tydskrif uit wat insluit "Boycott Action News" (BAN). BAN doen verslag oor boikotte wat teenoor sekere ondernemings uitgeoefen word (Bennett et al, 1993:195).

Dit is duidelik uit voorgenoemde dat die Amerikaanse groen verbruiker goed gemobiliseer is en dat die nodige infrastruktuur bestaan wat gepaardgaan met voldoende ondersteuning om druk op ondernemings uit te oefen ten einde hulle te forseer om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg.

Verbruikers se rol moet nie onderskat word nie. Volgens Peattie (1992:63) het 90 persent van 2 450 verbruikers wat in die Verenigde Koningryk ondervra is, oorweging geskenk aan groen aspekte, ten

minste een keer, voor aankope en hulle was verder bereid om 'n premie te betaal vir groen produkte.

In die onderstaande gevalle het verbruikers boikotte reeds suksesvolle resultate opgelewer:

- Onaanvaarbare prysverhogings - gedurende 1967 het die Switserse verbruikers vereniging suksesvol 'n boikot teen botter geloods as gevolg van 'n prysverhoging.
- Werksomgewing - die boikot op die aankoop van sekere vrugte in California het veroorsaak dat werksomstandighede vir migrasie werkers op plase verbeter het.
- Die erkenning aan vakbonde.
- Omgewingsaangeleenthede - 'n wêreld wye boikot op aankoop van produkte wat CFK's bevat.

'n Rooskleurige prentjie word deur die meeste skrywers geskets oor die mag wat die verbruiker inhou, dit is deur 'n keuse uit te oefen waar hy/sy of sy/haar geld gaan spandeer. Jacobs (1991:39) skep egter 'n meer siniese prentjie aangaande verbruikerskeuse. Volgens hom speel onder andere prys nog steeds 'n belangrike rol in die oorwegingsproses by 'n verbruiker voordat 'n spesifieke produk aangekoop word. Hy noem die universele voorbeeld van loodvrye petrol. Loodvrye petrol het nie verkoop toe 'n premie op die groen produk se prys geplaas is nie, selfs nie eens toe dit teen dieselfde prys as nie-loodvrye petrol verkoop was nie. Eers nadat die prys laer gedaal het as die van loodvrye petrol het motoriste aansienlike meer hoeveelhede van die loodvrye petrol begin aankoop.

'n Verdere faktor wat negatief op die groenbeweging inwerk, is die feit dat die skade nie direk deur die verbruiker gevoel word nie. Die afval word deur 'n fabriek iewers in die produksie proses gestort, die verbruiker is salig onbewus van die skade wat aan die omgewing aangerig word.

Die ander kant van die muntstuk is watter reaksie 'n onderneming sal toon op aksies wat geloods word deur groenbewegings. Op die kort termyn kan hierdie boikotte tot groot finansiële verliese ly en op die langtermyn kan dit die einde van die onderneming se voortbestaan beteken.

'n Onderneming kan op een van die volgende maniere reageer:

- Eerstens kan 'n onderneming die probleem ignoreer deur nie media blootstelling te verkry nie en optredes wat tot erkenning van skuld sal lei, te vermy.
- Tweedens kan 'n onderneming terug veg deur die boikot te diskrediteer, dit te oorkom met promosies of afslag, regsaksie te oorweeg of die werknemers te dreig met werkssekuriteit en bevorderings.
- Derdens kan 'n onderneming die aangeleentheid aan die publiek verduidelik deur gebruik te maak van 'n skakelbeampte. Die skakelbeampte kan dan by geleentheid melding maak van positiewe bydraes wat die onderneming lewer, byvoorbeeld dat aan bepaalde regulasies soos deur die regering voorgeskryf voldoen word. Verder kan die skakelbeampte die bereidwilligheid noem om samesprekings met die drukgroep te voer.
- Vierdens kan die onderneming voldoen aan die eise wat die drukgroep daar gestel het deur self die nodige veranderinge aan

te bring en gevolglik ook druk op die bedryf toepas om dieselfde te doen (Peattie, 1992:126).

Gemeet aan internasionale standaarde het die groenbewegings in Suid-Afrika nog nie dieselfde impak as wat hul oorsese aliansies het nie. Maar via die tegnologiese era waarin ons onself bevind word infrastrukture maklik en vinnig gevestig. Kommunikasie kan ook onmiddellik geskied en aksieplanne kan pro-aktief opgestel word. Die grootste hulpmiddel in hierdie opsig is seer sekerlik deur die gebruikmaking van elektroniese media.

Die afleiding kan gemaak word dat dit slegs 'n kwessie van tyd sal wees voordat die groenbeweging dieselfde impak regoor die wêreld sal hê om druk uit te oefen op ondernemings wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

3.6 SAMEVATTING

Suid-Afrika beskik oor wetgewing wat die natuurlike hulpbronne van die land beskerm. Hierdie wetgewing is geskoei op die gemene reg en statutêre reg. Die wetgewing is verouderd en moet aangepas word om aan internasionale standaarde te voldoen. Cock & Koch (1991:5) stel voor dat Suid-Afrika organisasies moet stig gelyksoortig aan die Amerikaanse Omgewings Beskermings Agentskap ten einde hierdie opgraderingsproses te bespoedig. Organisasies in Suid-Afrika is nog nie gemobiliseer soos hul oorsese gelyke nie waar dieselfde druk op maatskappye en die regering uitgeoefen kan word om daadwerklike resultate af te dwing nie.

HOOFSTUK 4

DIE FORMULERING EN IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

4.1 INLEIDING

Die tempo waarteen natuurlike hulpbronne uitgeput word het genoodsaak dat die verantwoordelike partye ook aanspreeklikheid vir hulle aktiwiteite moet aanvaar. Daar is gevolglik 'n groter besef van die noodsaaklikheid vir groter sosiaal ekologiese verantwoordelike optrede. Dit vereis die doelbewuste formulering en implementering van sosiaal verantwoordelike ekologiese strategieë.

4.2 DIE NOODSAAKLIKHEID VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Die persepsie dat die aarde oor voldoende hulpbronne beskik om lewe vir plant, dier en mens vir ewig te onderhou verander vinnig in die harde werklikheid dat die aarde slegs oor 'n beperkte hoeveelheid hulpbronne beskik wat onbeperkte lewe moet onderhou.

Aangeleenthede wat die aarde se voortbestaan bedreig is onder andere die vernietiging van die osoonlaag en tropiese reënwoede, suurreën, bevolkingsaanwas en vele meer (Hoofstuk 1). Hierdie omgewingsdilemmas wat die aarde bedreig is ernstig en dit is gevare wat die regering, drukgroepe en individue nie kan ignoreer nie. Ondernemings kan hul gereed maak vir druk wat vanuit alle oorde uitgeoefen gaan word indien hulle onwillig is om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te aanvaar en te implementeer. Dieselfde druk sal uitgeoefen word as wat met die veranderings van werkswyses en diensvoorwaardes uitgeoefen is. Hierdie druk was ook sosiaal gedrewe. Tot op hede is daar nie teruggekeer na die

oorspronklike voorwaardes en toestande nie. Die druk, byvoorbeeld die reg op 'n veilige werksomgewing, net soos vir 'n omgewingsbeleid, sal ten minste gehandhaaf word indien nie toeneem nie.

Dit is ook belangrik om te begryp dat die begrip *sosiale ekologiese verantwoordelikheid* vir verskillende mense verskillende betekenis het. Vir die wildbewaarder beteken sosiale ekologiese verantwoordelikheid om die natuurerfenis te bewaar en vir die chemikus beteken dit die verbod op skadelike chemikalieë. Geen een van hulle is verkeerd nie. Wat egter wel van belang is, is dat die natuurbewaarder ook die verbod op skadelike chemikalieë moet ondersteun met dieselfde passie as wat hy of sy die natuur beskerm.

Mense wat in dorpe en stede woonagtig is vergeet maklik hoe afhanklik ons van die natuur se hulpbronne is ten einde aan die lewe te bly. In die stad Tygerberg word ongeveer 5 017 ton vullis weekliks by woon- en besigheidspersone afgehaal, dit vorm jaarliks 'n totaal van 260 900 ton. Volgens die Stad Tygerberg se plaaslike brosjure bestee hulle R56,92 miljoen jaarliks om die stad skoon te hou. Die omgewingskrisis waarin ons ons tans bevind, is juis as gevolg van die vermindering van natuurlike hulpbronne deur onbeplande gebruik.

Verder is dit nie slegs nie-vervangbare natuurlike hulpbronne wat deur so 'n sosiaal ekologiese verantwoordelike strategie beskerm moet word nie, maar ook wel vervangbare natuurlike hulpbronne. Dit gebeur soms dat die nie-vervangbare natuurlike hulpbronne wel vervangbaar is. So is in 1992 deur die bekende Club of Rome se verslag "The Limits to Growth" voorspel dat die wêreld se tin voorraad in 1987 uitgeput sal wees. In 1987 moes baie tinfabriekes sluit as gevolg van 'n oorskot tin in die mark. Dit was toe te skryf aan die plaasvervangende materiale wat vir tin gevind is (Jacobs, 1991:5).

Bo en behalwe die absolute noodsaaklikheid van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie hou so 'n strategie ook beslis

verskeie voordele in vir die ondernemings wat dit sou implementeer (Hoofstuk 7). Tesame met die voordele wat dit vir 'n onderneming inhou kan 'n onderneming ook 'n mededingende voordeel bo sy konkurrente verkry.

Gedurende die eerste beraad oor die welstand van die aarde, wat in 1992 te Rio de Janeiro gehou is, het Maurice Strong, die sekretaris-generaal van die Verenigde Nasies, die volgende gesê aangaande die ondernemings wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg:

"Efficient enterprises are at the head of the movement to sustainable development. Corporations that are on the leading edge of a new generation of opportunities created by the transition to sustainable development will be the most successful in terms of profits and the interests of their shareholders. Businesses that are defensive, fighting yesterday's battles, will fall by the wayside and will be caught in the backwash of the wave of the future" (Quarrie: 1992:9).

Volgens Kinlaw (1993:2) het 'n firma met die naam "SustainAbility" wat omgewingskonsultasiewerk verrig, in hulle "Greenworld Survey" wat in 1990 geloods is, berig dat die meerderheid van die wêreld se groot ondernemings, soos byvoorbeeld AT & T, Exxon Chemicals en Shell Internasionaal saamstem dat omgewingshervorming een van die groot aangeleenthede is wat gedurende die 21ste eeu aandag sal geniet.

Deur 'n sosiaal ekologiese verantwoordelike strategie te implementeer kan 'n onderneming sy mededingende voordeel uitbou en sy eie ondernemingsstruktuur versterk. Die onderstaande is enkele aspekte wat kan voortvloei uit die toepassing van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

- Vermydning van boetes, opruimingskoste en litigasie

- Die vermindering van die hoeveelheid rou materiaal wat verbruik word
- Die vermindering van die hoeveelheid en koste van energieverbruik
- Die koste vir die hantering van afval word verminder
- Die daarstelling van nuwe verspreidingsgeleenthede na nuwe verbruikers wat meer omgewingsvriendelik is
- Die bestaande marktaandeel van omgewingsvriendelike verbruikers kan behou word
- Die skepping van nuwe goedere en dienste vir nuwe markgeleenthede
- Die kredietwaardigheid by finansiële instellings word verhoog
- Ondernemings kom in aanmerking vir goedkoper versekering
- Die risiko's van omgewingsrampe word verminder
- Die ontwikkeling en invoer van nuwe tegnologie
- Ondernemings se publieke aansien word verhoog

(Kinlaw, 1993:5)

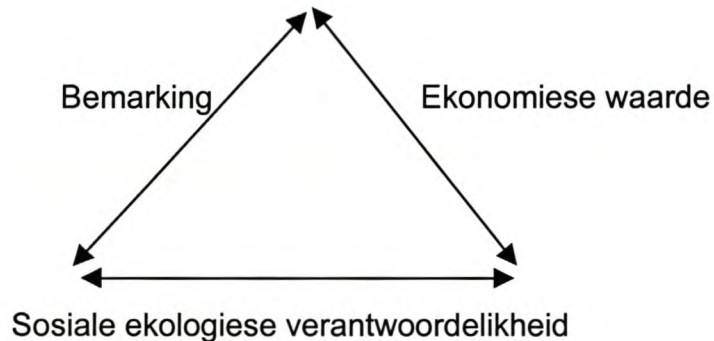
Oor die afgelope dekades is 'n verskeidenheid eise aan ondernemings gestel en is reëls en regulasies geformuleer waaraan ondernemings moet voldoen ten einde te bly voortbestaan. Dat 'n onderneming 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie moet aanneem en implementeer is onafwendbaar. Verder word die hulpbronne teen 'n al vinnger tempo uitgeput en ondernemings begin besef dat die omgewing hul belangrikste bate en kliënt is, en dat daar na hierdie omgewing omgesien moet word.

Ondernemings besef dat die implementering van sosiaal verantwoordelike ekologiese strategieë nie net nog 'n stel reëls of riglyne is wat neergelê word en 'n tydelike rakleef tyd het nie. Hierdie aanleentheid is van 'n blywende aard. Verder moet ondernemings die uitdagende voordeel daarin sien deur die geleenthede te benut deur 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie aan te neem. Dit sal

verseker dat hulle voortbestaan en mededingend sal kan kompeteer in die toekoms.

Prokop (1993:5) verduidelik aan die hand van 'n eenvoudige diagram die interaksie tussen bemarking, ekonomiese waarde en sosiale ekologiese verantwoordelikheid tot voordeel van 'n onderneming indien 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer sou word (sien Figuur 4.1).

FIGUUR 4.1: INTERAKSIE TUSSEN BEMARKING, EKONOMIESE WAARDE EN SOSIALE EKOLOGIESE VERANTWOORDELIKHEID



(Bron: Aangepas uit Prokop, 1993:5)

- **Bemarking:** verbruikers is al meer en meer positief ingestel teenoor omgewingsvriendelike produkte en hulle is bereid om 'n premie vir hierdie eienskap te betaal.
- **Ekonomiese waarde:** ondernemings bespaar koste deur afval te hergebruik of eenvoudig deur minder afval te stort.
- **Sosiale verantwoordelikheid:** beleggers neem nie meer hulle investeringsbesluite uitsluitlik gebaseer op ekonomiese wins nie, 'n onderneming se omgewingsrekord word ook onder oë geneem

Daar mag 'n verskeidenheid beweegredes wees vir sekere ondernemings oor hoekom 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer moet word. Die belangrikste beweegredes is:

- Uit vrye keuse
- As gevolg van druk wat op die onderneming toegepas word
- Om rede die onderneming 'n geleentheid sien deur 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer
- Absolute noodsaaklikheid

Bogenoemde redes het almal 'n gemeenskaplike oogmerk in gemeen, naamlik om standhoudende groei te verseker. En hierdie rede moet ook die ooglopende faktor wees wat oorweging moet geniet indien 'n onderneming sou besluit om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer.

Die volgende voorbeelde van internasionale maatskappye wat die leiding geneem het om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer kan as aansporing vir ander dien:

- American Airline: hulle servette en sneesdoekies word van herwinde papier vervaardig
- Bank of America: OTM strokies en koeverte word van herwinde papier vervaardig
- Black & Decker: koordlose Black & Decker produkte se batterye se lewensduur is ongeveer vyf tot sewe jaar. Black & Decker het nou dienspunte begin waar hierdie batterye herlaai kan word

- The Body Shop: alle produkte van die winkel bevat slegs natuurlike bestanddele. Die verpakking word ook weer gebruik vir hervullings of herwinning
- Estée Lauder: alle "Origins" produkte word in herwinde glas verpak
- Faber-Castell: hierdie maatskappy maak geensins gebruik van hout wat vanuit die reënwoede afkomstig is nie
- IBM: hierdie maatskappy het reeds \$100 miljoen spandeer deur CFK's te elimineer

(Prokop, 1993:8)

4.3 DIE UITVOERING VAN 'N OMGEWINGSODIT

Indien 'n onderneming besluit het om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in die onderneming te implementeer, is die eerste stap om te bepaal presies waar die onderneming huidiglik is teenoor waar die onderneming graag sou wou wees. Met ander woorde 'n omgewingsoudit moet gedoen word.

Inteenstelling met 'n finansiële oudit is 'n omgewingsoudit nie volgens wet afdwingbaar nie. Ondernemings het 'n vrye keuse of hulle dit wil uitvoer en wat van die resultate sal word. Verskeie ondernemings gebruik hierdie omgewingsoudit tot eie voordeel as 'n bemarkingsfoefie, maar geen erns word met die resultate gemaak nie.

Tans bestaan daar nie 'n gekodifiseerde stel reëls wat gevolg moet word indien 'n omgewingsoudit deur 'n onderneming uitgevoer word

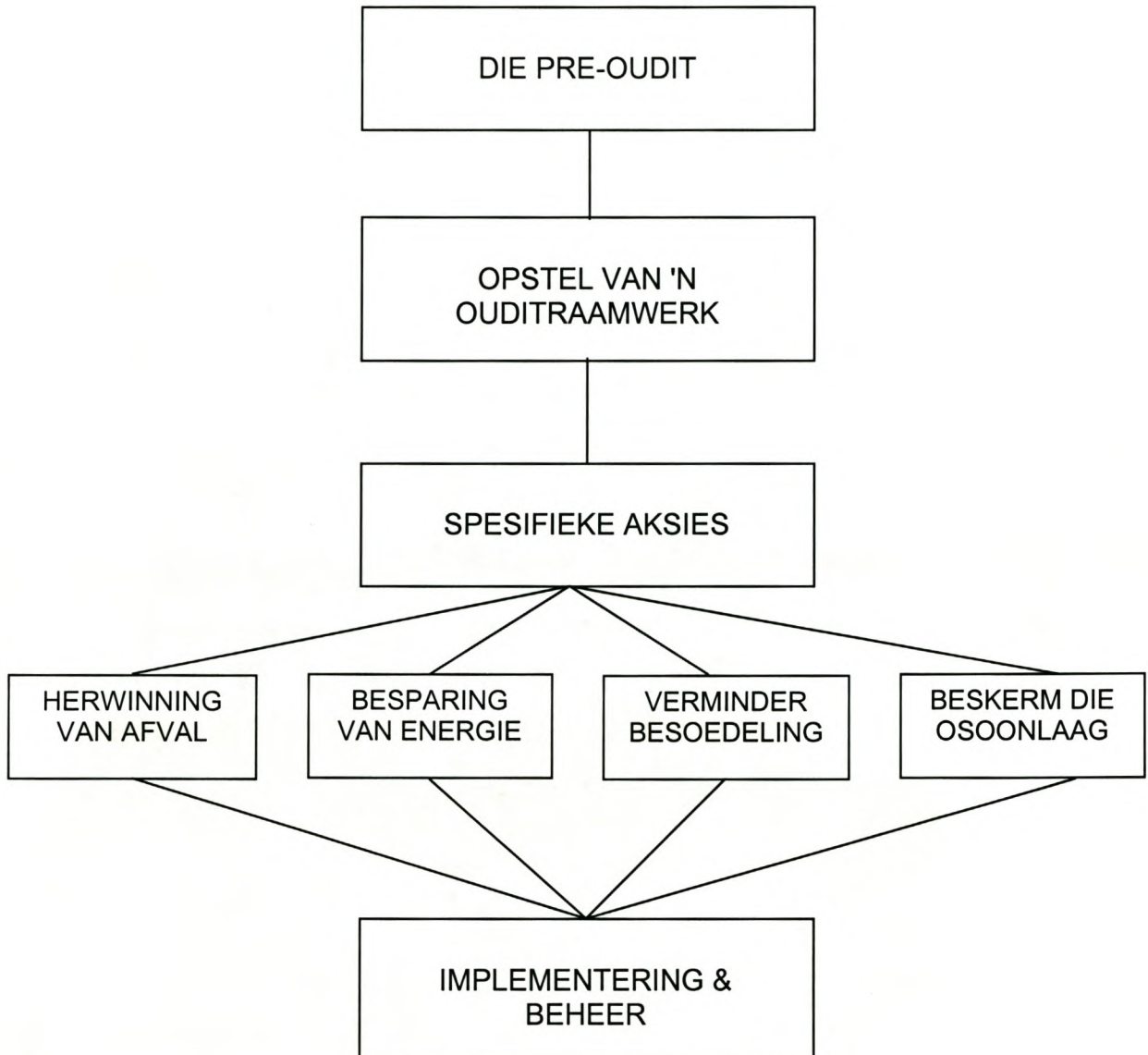
nie. Elke deskundige en ouditspan volg sy/haar eie benadering, en het hul eie siening en standpunte oor hoe om 'n omgewingsoudit uit te voer. Volgens Grayson, Woalston en Tonega (1994:45) kan hierdie oudit onder andere inligting bevat aangaande 'n onderneming se omgewingsbeleid, die resultate van vorige omgewings oudits, omgewings doelwitte wat die onderneming bereik het, kostes aangegaan ten opsigte van omgewingsbeskerming en watter persone verantwoordelik is vir 'n onderneming se sosiale verantwoordelikheid.

Die uitvoering van 'n omgewingsoudit is van essensiële belang aangesien die strategie wat geformuleer gaan word gebaseer sal word op die uitkomst van hierdie oudit. Indien 'n onderneming die CERES-beginsels (bladsy 172) aanvaar het, moet 'n omgewingsoudit uitgevoer word aangesien die beginsel dit vereis.

Dit moet beklemtoon word dat omgewingsoudit tot omgewingsoudit en so ook die onderskeie sosiaal verantwoordelike ekologiese strategieë, sal verskil van onderneming tot onderneming, afhangende van die produk, vervaardigingsproses, bemarkingsstrategie en bestuurstyl.

Wheatley (1993:49) het die gemeenskaplike eienskappe van die onderskeie omgewingsoudit programme in verskillende stadia geformuleer. Hierdie stadia word deur Figuur 4.2 gestel.

**FIGUUR 4.2: VERSKILLENDE STADIA IN 'N OMGEWINGS-
AUDIT**



(Bron: Aangepas uit Wheatley, 1993:50)

Die uitkomst van elke stadium het 'n bepaalde waarde en die stelsel bied aan die strategie samesteller(s) 'n sistematiek wat gevolg kan word. Dit verhoed dat die samesteller(s) met 'n groot knal wegtrek en in 'n rigting begin hardloop net om later vas te stel alles was vergeefs.

'n Praktiese voorbeeld sou wees, aangesien dit altyd hul eerste voorstel is wat op die tafel beland, dat net daar en dan besluit word om 'n herwinningsprogram in die onderneming in te stel, net om later vas te stel dat die afval om een of ander rede nie herwinbaar is nie.

4.3.1 Die pre-oudit

Die pre-oudit fase kan 'n lang of 'n kort tydsbestek neem om te voltooi. Die gedeeltes waaraan aandag geskenk moet word kan alreeds bekend wees. Indien dit egter nie die geval is nie, sal 'n indiepte pre-oudit genoodsaak word wat uit die aard van die saak langer sal neem om te voltooi.

Die pre-oudit fase mag ook 'n opvoedingsproses insluit, deurdat die bestuur onwillig mag wees om onmiddellike veranderinge aan te bring ten einde 'n sosiaal ekologiese verantwoordelike strategie te implementeer. Hierdie pre-oudit fase is dus 'n oorsigtelike opsomming van die onderneming se huidige situasie.

'n Onderneming se grootte het ook 'n invloed op die tydsduur van die pre-oudit. 'n Pre-oudit word relatief maklik en vinnig in 'n klein onderneming uitgevoer. Inteenstelling sal die pre-oudit van 'n internasionale multi miljoen rand organisasie heelwat langer neem. Dit sou onprakties wees om 'n gedetailleerde pre-oudit van maande op so 'n onderneming uit te voer en nog etlike weke te spandeer om die data te verwerk. Uit 'n praktiese oogpunt moet so 'n onderneming in segmente benader word. Daar moet dus van tyd tot tyd op verskillende dele van die onderneming gefokus word ten einde beter en vinniger resultate op te lewer.

Die pre-oudit fase word dikwels oor die hoof gesien deur 'n entoesiastiese bestuur wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie wil formuleer en implementeer. Maar op die lang duur speel die pre-oudit 'n belangrike rol in die formulering van 'n

implementeerbare sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie vir 'n spesifieke onderneming.

4.3.2 Opstel van 'n ouditraamwerk

Nadat die pre-oudit voltooi is kan oorgegaan word na die uitvoering van die omgewingsoudit. Die volgende is 'n paar belangrike aspekte van die hele proses:

4.3.2.1 Keuse van 'n ouditspan

- Probeer om 'n span te kies, al kan die oudit deur een persoon gedoen word. Dit skakel die moontlikheid uit dat die personeel sal voel dat een persoon sy/haar opinie op almal wil afdwing.
- Die verkose persoon (span) moet gemotiveerd wees en nie bang wees om vrae te vra nie, of om by geleentheid op tone te trap nie.
- Probeer om die span so saam te stel dat die personeel 'n verskeidenheid van dissiplines verteenwoordig.
- Maak seker dat die spanleier die regte persoon is en oor die vermoë beskik om die span te kan lei.
- Bemagtig die ouditspan sodat struikelblokke verhoed kan word, en geen vermorsing van tyd plaasvind nie.

4.3.2.2 Opstel van 'n voorlopige beleid

Hierdie beleid is om verskeie redes, soos byvoorbeeld as gevolg van kostes of fisiese onmoontlikheid, slegs voorlopig. Die voorlopigheid verseker dat die beleid buigbaar bly en voorkom dat 'n verleentheid vir die onderneming op 'n latere stadium sou opduik.

Die antwoorde op die volgende vrae kan as riglyne dien vir die formulering van die voorlopige strategie:

- Wat doen die spesifieke afdeling? Wat is die insette en uitsette en waarheen gaan dit?
- Kan en moet voorgenoemde verbeter? Hoe omgewingsvriendelik is dit? Is daar statutêre wetgewing waaraan voldoen moet word?
- Kan meer gedoen word, ongeag standarde en wetgewing? Wat maak die konkurent?
- Watter geleenthede bestaan vir geldbesparing? Kan koste bespaar word deur herwinning of 'n verminderde energie-verbruik?

4.3.2.3 Opstel van die beraamde aksieplan

Die opstel van 'n aksieplan het 'n tweeledige doel. Eerstens word hierdie aksieplan aan die bestuur voorgelê ter inligting. Tweedens dien hierdie aksieplan as riglyn vir die beplande aksies wat die span beplan.

Die aksieplan hoef nie in spesifieke detail opgestel te word nie, maar moet wel duidelikheid verskaf aangaande voorgestelde doeldatums, watter hulpbronne benodig word en wanneer die beplande voltooi datum is.

4.3.2.4 Spesifieke aksies

Nadat die oudit proses voltooi is word voortgegaan om spesifieke aksies te verrig ooreenkomstig die aksieplan. Hierdie spesifieke

aksies is gedetailleerd en tegnies. Verder sal die aksies van onderneming tot onderneming verskil.

4.3.2.5 Implementering en beheer

Volgens Wheatley (1993:50) is die heel laaste stap die implementering van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie en die nodige beheer wat voortdurend uitgeoefen moet word ten einde te verseker dat die strategie geïmplimenteer word.

4.4 FORMULERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

*"Without a strategy the organisation is like a ship without a rudder,
going around in circles.*

It's like a tramp; it has no place to go."

Joel Ross & Michael Kami

(Thompson & Strickland, 1996:22)

Die volgende fase wat 'n onderneming betree nadat besluit is om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg en die voorge-noemde proses naamlik 'n omgewingsoudit voltooi is, is om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te formuleer. Thompson & Strickland (1996:22) bespreek in hul boek "Strategic Management" drie fases om 'n strategie te formuleer.

Hierdie drie fases is die ontwikkeling van 'n strategiese visie en missie vir die onderneming, die stel van doelwitte en die formulering van die strategie.

4.4.1 Die ontwikkeling van 'n strategiese visie en missie vir die onderneming

Die langtermyn doelwitte en dienooreenkomstige aktiwiteite wat deur die bestuur neergelê is en wat die onderneming verrig, bepaal die onderneming se visie. 'n Visie is die geheelbeeld van wie is ons, wat doen ons en wat is ons strewende. Alle onduidelikhede ten opsigte van 'n onderneming se langtermyn doelwitte word deur die onderneming se visie opgelos.

'n Goedgeformuleerde visie is 'n voorvereiste vir doeltreffende bestuur. Dit bepaal waar die onderneming homself in die mark wil posisioneer, wie sy kliëntebasis moet wees en wie sy grootste mededingers in die mark is.

'n Al groter klemverskuiwing vind plaas deur weg te beweeg van 'n onderneming se missie na 'n onderneming se visie. 'n Missiestelling van 'n onderneming dui slegs op die aktiwiteite wat tans deur 'n onderneming verrig word.

Thompson & Strickland (1996:23) gee die volgende drie riglyne vir die formulering van 'n onderneming se strategiese visie wat omgeskakel kan word in 'n missiestelling.

4.4.4.1 Die onderneming se hoofbesigheid

Om vas te stel wat is 'n onderneming se hoofbesigheid is geen maklike taak nie. Is Coca-Cola se hoofbesigheid die voorsiening van gas koeldrank? Indien wel, moet sy mededingende strategie geloods word teen Pepsi en Schweppes. Of is Coca-Cola in die koeldrank mark? Indien wel, moet sy mededingende strategie alle ander drankes insluit, naamlik vrugtesap, melk, gebottelde water, tee en koffie. So

verkry menige tieners sy/haar kafiëne deur Coca-Cola in die oggend te drink in, plaas van tee of koffie. Dit is dus geen ligtelike vraag nie.

Die volgende drie faktore kan egter van hulp wees om 'n onderneming se kern besigheid te bepaal.

- Watter kliënte *behoefte* word bevredig?
- Watter *mark* word bevredig?
- Watter tegnologie en aktiwiteite word gebruik en verrig - *hoe* word kliënte behoeftes bevredig?

Al drie hierdie faktore moet in berekening gebring word indien 'n onderneming sy hoofbesigheid wil bepaal.

4.4.4.2 Oordrag van die visie en missie

Die visie en missie van 'n onderneming moet na alle vlakke in 'n onderneming gekomunikeer word. 'n Visie en missie wat inspirerend en uitdagend is kan as 'n handige motiverings hulpmiddel gebruik word. Werknemers is trots om met 'n onderneming geassosieer te wees wat 'n betekenisvolle missie het en daarna streef om 'n mededingende onderneming te wees. 'n Inspirerende missiestelling motiveer werknemers om daardie ekstra myl vir hul werkgewer af te lê.

Die bes bewaarde missiestelling is eenvoudig en presies. Die boodskap word hard en duidelik oorgedra en motiveer almal vir die toekoms.

4.4.4.3 Aanpassing van die onderneming se strategie en missie

Tye verander en omstandighede verander, gevolglik is dit onafwendbaar dat bestuur van tyd tot tyd verandering sal aanbring en ook die

missiestelling aanpas. Die vraag wat dus beantwoord moet word is, "watter rigting ingeslaan moet word ten einde die veranderinge die hoof te bied?".

'n Goed geformuleerde missiestelling sal egter 'n onderneming vir die toekoms voorberei.

4.4.2 Die stel van doelwitte

Die daarstelling van doelwitte omskep die strategiese visie in 'n duidelike rigtingwyser. Doelwitte verseker ook die toegewydheid van die bestuur dat sekere aksies voor 'n spesifieke datum verrig sal word. Doelwitte bepaal hoeveel van wat en deur wie dit verrig moet word.

Doelwitte moet uitdagend maar tog haalbaar wees. Die volgende riglyne kan gebruik word indien doelwitte opgestel moet word:

- Watter realistiese diensvlakke sal deur die bedryf en mededingers toegelaat word?
- Watter resultate sal van die onderneming 'n top presteerder maak?
- Oor watter vermoë beskik die onderneming indien druk toegepas sou word?

4.4.3 Formulering van die strategie

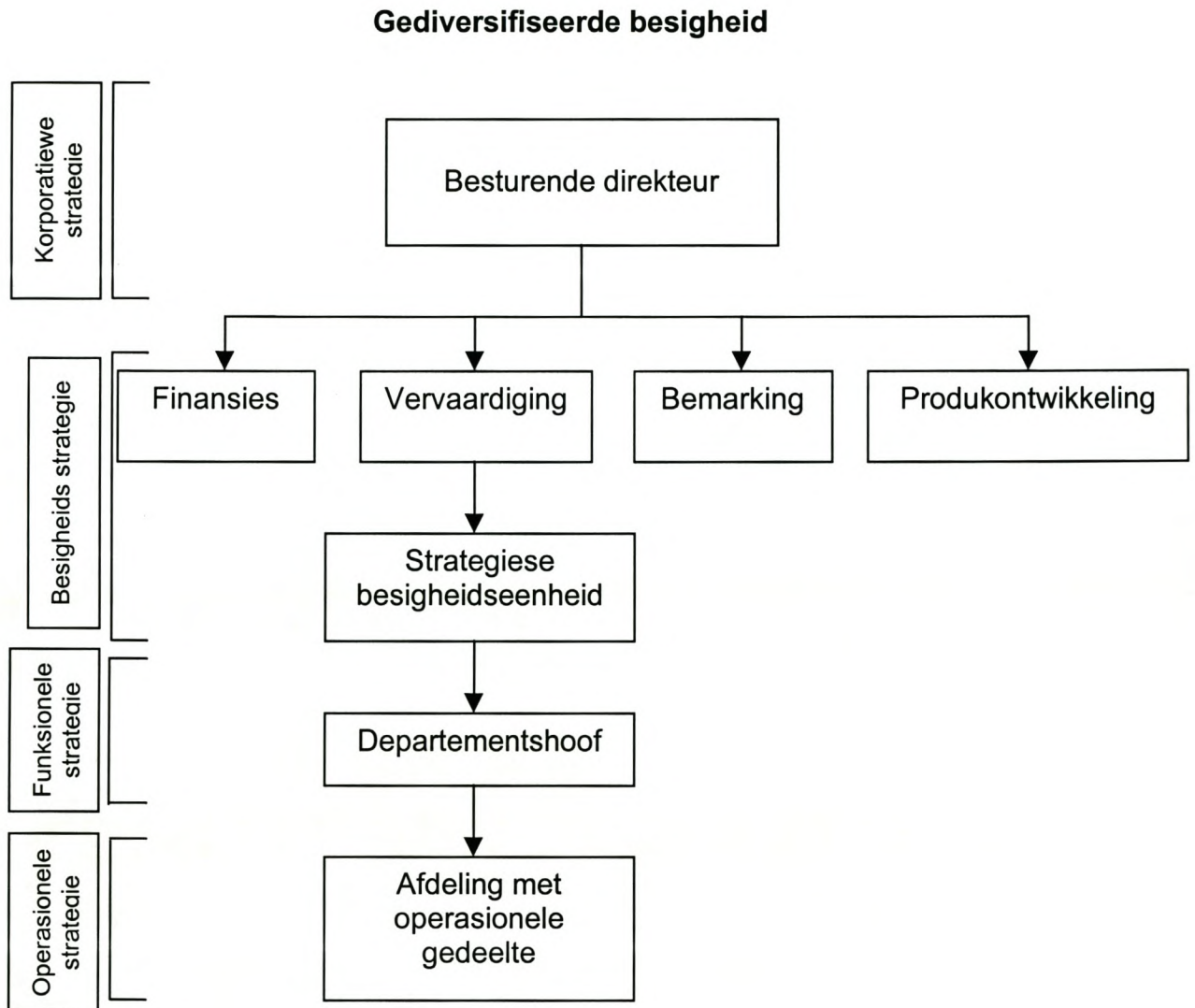
Ondernemings het strategieë nodig om te bepaal hoe doelwitte bereik kan word en hoe om die onderneming se missie te vervul. Die spilpunt waarom die hele strategiese proses draai is *hoe - hoe* om doelwitte te behaal, *hoe* kan 'n onderneming suksesvol meeding, *hoe* kan 'n onderneming sy langtermyn voortbestaan bevestig.

Strategieë word benodig vir 'n onderneming as geheel, vir die verskillende afdelings, vir die verskillende departemente vir elke funksionele gedeelte van die onderneming. Hierdie strategieë kom oor 'n tydperk tot stand. Dit is baie moeilik om 'n strategie te formuleer wat onveranderd sal bly. Soos wat die omstandighede van die onderneming verander, so verander die strategie wat 'n onderneming sal volg om sy doelwitte te bereik. 'n Strategie is dus 'n mengsel van beplande en onbeplande gebeurlikhede.

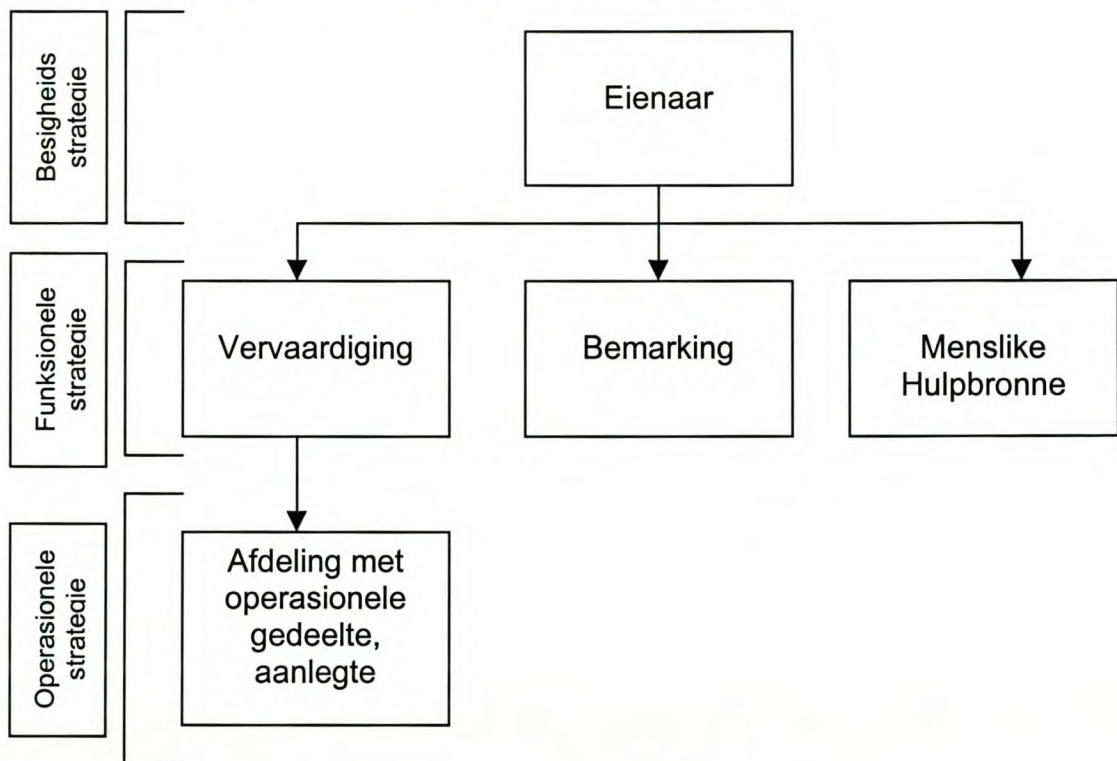
Dit is nie slegs die taak van die bestuur om 'n strategie te formuleer nie. Dit is die plig van die onderneming as geheel (korporatiewe strategie), elke besigheid waarin die onderneming gediversifiseer het (besigheidsstrategie), elkeen van die funksionele gedeeltes binne hierdie besighede (funksionele strategie) en die verskillende departemente van hierdie funksionele gedeeltes (operasionele strategie).

In Figure 4.3 en 4.4 word die strategie formuleringsproses van 'n gediversifiseerde en 'n enkel onderneming geïllustreer.

FIGUUR 4.3: DIE STRATEGIE FORMULERINGS PIRAMIDE VIR 'N GEDIVERSIFISEERDE ONDERNEMING



(Bron: Aangepas uit Galbraith & Kazanjian, 1986:8)

FIGUUR 4.4: DIE ENKEL ONDERNEMING

(Bron: Aangepas uit Galbraith & Kazanjian, 1986:9)

Indien 'n onderneming 'n strategie geformuleer het sal daar met verloop van tyd aan hierdie strategie geskuur en geskaaf moet word soos veranderde omstandighede opduik. Hierdie omstandighede kan interne of eksterne omstandighede van die onderneming wees. Geen strategie sal vir twee ondernemings presies dieselfde wees nie, nie eers as hulle in dieselfde bedryf is nie. Elke onderneming beskik oor sy eie kultuur, visie, missie en gevolglik ook strategie.

4.4.4 Samevattend

In die voorafgaande gedeelte is eerstens gekyk na die stappe wat uitgevoer word indien 'n omgewingsoudit op 'n onderneming uitgevoer word. Hierdie omgewingsoudit bepaal die onderneming se huidige posisie ten opsigte van omgewingsvriendelikheid. Die omgewings-

oudit het verder ook 'n praktiese grondslag en verskeie riglyne is weergegee ten einde sodanige oudit te kan uitvoer.

Tweedens is die omgewingsoudit gevolg deur 'n kort oorsigtelike bespreking ten opsigte van Thompson & Strickland se benadering tot die formulering van 'n strategie. Hierdie gedeelte was meer van 'n teoretiese grondslag. Die teorie word hierby betrek sodat daar nie wegbeweeg word van die basiese beginsels in strategie formulering nie.

Uit die aard van die saak sou dit moeilik wees om af te sluit met 'n praktiese en werkbare sosiaal ekologiese verantwoordelike strategie, aangesien sodanige strategie van onderneming tot onderneming sal verskil.

Die doel van hierdie gedeelte was wel om praktyk en teorie bymekaar uit te bring sodat 'n onderneming in staat sal wees om 'n werkbare strategie te kan formuleer wat aan al die vereistes van 'n strategie voldoen. Dit sal van elke onderneming afhang watter gedeeltes op sy spesifieke bedryf van toepassing is en hierdie gedeeltes te kombineer met praktiese aksieplanne wat vrugte sal werp vir die onderneming.

4.5 IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Nadat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geformuleer is, is die volgende stap om hierdie strategie in aksies om te skakel wat weer op hul beurt die gewenste resultate sal oplewer. Die strategie formuleringproses was meer en deels 'n mark en -entrepeneurs gedrewe aktiwiteit. Die implementering van sodanige strategie is meer 'n operasioneel gedrewe aktiwiteit wat insluit die bestuur van personeel en prosesse. Waar die sukses van die formulering van 'n strategie afhang van die mark en mededingende posisie, sowel as entrepeneurs kreatiwiteit sal die sukses van die implementering van

sodanige strategie afhang van die mate van leiding deur die bestuur, motivering en die korrektheid in die uitvoering van die aktiwiteite.

Dit is makliker om 'n strategie te formuleer as wat dit is om dit suksesvol deur te voer. Verder is dit nie 'n uitgemaakte saak dat die nuwe sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sonder meer deur onder-geskiktes aanvaar sal word nie. 'n Nuwe strategie bring skeptisme en onsekerheid mee en dit verg goeie bestuursvermoë en leiding om hierdie struikelblokke te oorkom en die nodige gerusstelling aan die personeel oor te dra. Strategieë word nie deur ondernemings geïmplementeer nie, maar wel deur mense in die onderneming.

Volgens Bates en Eldredge (1998:193) moet die volgende vrae gevra word om vas te stel of die huidige organisasiestruktuur die implementering van 'n nuwe strategie kan akkommodeer:

- 1 Is die huidige organisasiestruktuur in staat om die nuwe strategie wat geïmplementeer moet word te ondersteun?
- 2 Kan die organisasiestruktuur die uitdagings wat die bedryf stel die hoof bied?
- 3 Bied die organisasiestruktuur die nodige ondersteuning vir die implementering van die strategie om suksesvol te wees?

'n Organisasiestruktuur word deur Marx, Rademeyer en Reynders (1991:287) gedefinieer as die resultaat van organisering waardeur 'n hiërargie of rangorde van poste van die laagste werkers tot die hoofbestuur daargestel word. Dit behels die skepping van 'n struktuur van poste met bepaalde onderliggende verhoudinge.

Daar bestaan geen wenresep vir die suksesvolle implementering van 'n strategie nie, daar is egter verskeie riglyne wat gevolg kan word en aspekte wat sorgvuldig oorweeg moet word.

4.6 SAMEVATTING

Die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie word genoodsaak deur die uitputting van natuurlike hulpbronne. Buiten die noodsaaklikheid vir 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie hou die strategie verskeie voordele in, soos die vermindering van die hoeveelheid rou materiaal en energie verbruik, die uitbreiding van bestaande markaandeel en die vermyding van boetes.

Die uitvoering van 'n omgewingsoudit is 'n voorvereiste vir die formulering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, aangesien dit die onderneming se huidige posisie ten opsigte van die ekologiese omgewing bepaal.

'n Sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie moet geformuleer word, maar het alleenlik betekenis indien dit geïmplementeer word. Beide die formulering en implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is geen eenvoudige taak nie.

HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIGE EKOLOGIESE STRATEGIE

5.1 INLEIDING

Verskeie riglyne met betrekking tot die ondernemingskultuur, organisasiestruktuur, personeel, begroting, hulpbronne, administratiewe funksies, insentiewe skemas en etiek bestaan in die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Kennis van hierdie riglyne kan krities wees vir die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Hierdie riglyne moet ondersteuning bied tot die implementeringsproses en nie as beperkinge beskou word nie.

5.2 DIE SKEPPING VAN 'N ONDERSTEUNENDE ONDERNEMINGSKULTUUR

Elke onderneming het sy eie unieke kultuur. Dit is sy eie geskiedenis, maniere waarop probleme benader word en opdragte uitgevoer word, asook sy eie mengsel van bestuurs- en persoonlikheidsstyle. Ondernemingskultuur is vir party mense die waardes van die topbestuur, vir ander is dit die deel van ideologieë, filosofieë, waardes, verwagtinge of die optrede van die werknemers van 'n onderneming (Shani & Lau, 1996:M17).

'n Onderneming se kultuur kan swak en oppervlakkig wees in die sin dat die werkers geen meelewendheid toon ten opsigte van die onderneming se doel nie, en hulle lojaliteit is verdeel tussen geld, kollegas, vakbonde en hulle bestuurders. Aan die ander kant kan 'n onderneming oor 'n sterk en diepgevestigde kultuur beskik waar elkeen ten volle bewus is van die onderneming se doelwitte en

strategie, en elkeen sy deel bydra ten einde hierdie doelwitte te bereik.

'n Sterk ondernemingskultuur is 'n belangrike bestuurshulpmiddel wat daartoe bydra dat werknemers hul werk in 'n strategie ondersteunende hoedanigheid vervul. Dit vind tweerlei plaas:

- Werknemers weet presies wat van hulle verwag word en geen tyd word vermors deurdat hulle wonder wat hulle werk is nie. 'n Kultuur skep sterk informele reëls wat bepaal hoe die werknemers meestal moet optree. In 'n onderneming waar 'n gefragmenteerde kultuur sigbaar is, is daar ook 'n afwesigheid van die ondernemings identiteit en doel wat weer lei tot verwarring en vermorsing van hulpbronne.
- 'n Sterk kultuur verander 'n werk in 'n lewenswyse vir 'n werknemer. Dit verskaf 'n struktuur, standaarde en 'n waardesisteem waarbinne doelmatig gefunksioneer kan word.

Volgens Marx, Rademeyer en Reynders (1991:291) is ondernemingskultuur die stelsel van waardes, gebruike, norme en houdings wat werknemers en bestuurders binne 'n onderneming handhaaf. Daar word vir 'n nuwe werknemer byvoorbeeld gesê: "Dinge in hierdie onderneming word só of só gedoen".

Die volgende internasionale ondernemings het byvoorbeeld sterk en duidelike ondernemingskulture:

- Frito-Lay - verkoopsmanne wat wind en weer, sneeu en son trotseer ten einde hulle 99,5 persent kliënte tevredenheid te behou deur goeie diens

- McDonalds - bestuur se boodskap aan werknemers is dat kwaliteit altyd voorrang moet geniet tesame met diens, higiëne en waardes.
- Delta Airline - die Delta se familie gevoel
- Johnson & Johnson - kliënte kom eerste, werknemers tweede, die onderneming derde en die aandeelhouders vierde en laaste
- DuPont - veiligheid is 'n obsessie by hierdie onderneming. 'n Volledige verslag moet binne 24 uur op die voorsitter se tafel wees indien 'n ongeluk sou plaasvind. DuPont se veiligheidsrekord is sewentienvoudig beter as die chemiese industrie gemiddeld en 68 voudig keer beter as die algemene vervaardigingssektor (Thompson & Strickland, 1992:255).

Dit is die samestellers en formuleerders van die strategie se verantwoordelikheid om 'n strategie daar te stel wat sal harmoniseer met die bestaande ondernemingskultuur. Hulle moet toesien dat die nuwe geïmplementeerde strategie met die ondernemingskultuur sal versoen. Die ondersteuning van 'n omgewingsvriendelike kultuur moet ook duidelik na buite sigbaar wees.

Die Fraser Alexander-Groep het met die publikasie van hulle tussentydse Desember 1998 finansiële resultate van die geleentheid gebruik gemaak om die boodskap aan die publiek oor te dra dat hulle 'n volblad advertensie in die *Finansies & Tegniek* (1999:77) tydskrif gewy het om hul toegewydheid en ondersteuning aan verantwoordelike optrede met betrekking tot die omgewing te bewys (sien Bylae D, bladsy 179). Buiten die feit dat hierdie stelling van Fraser Alexander hul sosiaal ekologiese verantwoordelike optrede bevestig, dien die advertensie ook as uitstekende reklame instrument vir die groep.

Om 'n strategie met ondernemingskultuur te versoen is 'n uitdaging. Die eerste stap moet wees om vas te stel watter aspekte van die huidige ondernemingskultuur ondersteun die strategie en watter beperk dit.

Van die mees algemeenste kultuur waardes wat by die vorming van 'n strategie geïnkorporeer word, is die volgende:

- 1 Die strewe om die beste te wees
- 2 Superieure kwaliteit en diens
- 3 Om die belangrikheid van mense as individue te besef sowel as hul bevoegdheid om 'n positiewe bydrae te lewer
- 4 Om die belangrikheid te besef dat die werk die eerste keer reg gedoen moet word
- 5 Om die belangrikheid van die kliënt nooit te vergeet nie
- 6 Inspirasie van mense
- 7 'n Informele omgewing te skep wat kommunikasie verbeter
- 8 Erkenning dat goeie winste essensieel is vir die onderneming se voortbestaan (Thompson & Strickland, 1992:255)

Kinlaw verduidelik in sy boek "Competitive and Green" die klem verskuiwing vanaf "Total Quality Management" (TQM) na die "Sustainable Performance" (SP) model wat hy voorstel. Volgens Kinlaw ondergaan die begrip *kwaliteit* 'n voortdurende betekenisverandering. Oor die afgelope vyf jaar het die begrip so verander dat kwaliteit van dienste en produkte ook insluit tot watter mate hierdie produkte en dienste 'n invloed op die omgewing het.

Verder is Kinlaw (1993:156) van mening dat ondernemings wat reeds hulle klem verskuif het na TQM makliker sal aanpas by die SP benadering as die ondernemings wat nie reeds die belangrikheid van spanwerk, geen foute, kwaliteit en kliënte tevredenheid besef het nie.

5.3 DIE KEUSE VAN SLEUTELPERSONEEL

Ondernemings is self verantwoordelik vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, maar wie in die onderneming is verantwoordelik vir die impak van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie? Is dit die eienaars, werknemers, bestuur of wie anders kan die grootste bydrae lewer?

In groot ondernemings, eenmansake uitgesluit, kry eienaars selde die geleentheid om hul stempel af te druk op die onderneming, hulle is eenvoudig nie genoeg betrokke nie. Die meerderheid van eienaars in groot ondernemings is aandeelhouders wat 'n belang verkry het deur middel van aandele. In teorie het aandeelhouders egter ten volle beheer en eienaarskap van ondernemings, maar in praktyk het een aandeelhouer alleen weinig of geen seggenskap nie, tensy hy/sy die meerderheidsaandeelhouer is. Dus word die direkteur al meer met omsigtigheid verkies, en spesifieke strategiese vaardighede word aan 'n direkteurskap gekoppel.

Die gewone werknemer het ook weinig of geen seggenskap oor die onderneming. Hoe meer senior 'n werknemer is, hoe meer gesag het hy/sy, maar eintlik lê die gesag om 'n beleid of strategie te wysig of te verander en gevolglik te implementeer, by die bestuur. Dus het die eienaars die gesag, maar nie die nodige inligting om te kan reageer nie, die gewone werknemer het die inligting, maar nie die gesag nie, maar die bestuur beskik oor beide (Wheatley, 1993:46). Gevolglik speel die bestuur uit die aard van die saak 'n baie belangrike rol in die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Somtyds voldoen die bestaande bestuurspan aan al die nodige voorvereistes, maar dit gebeur soms dat daar wel tekortkominge voorkom in die sin dat ervaring ontbreek, blootstelling in 'n spesifieke veld ontbreek of die bestaande bestuurstyl is onvoldoende om toe te

sien dat die strategie suksesvol geïmplementeer word. In gevalle waar die strategiese implementeringsproses vinnig moet geskied en ervaring of vorige blootstelling ontbreek in die topbestuur, is dit algemene praktyk om 'n buitestaander vir die spesifieke doel aan te stel en die tekortkominge sodoende aan te vul.

Volgens Galbraith & Kazanjian (1982:101) is die volgende eienskappe belangrik in die keuse van 'n bekwame bestuurder wat verantwoordelik sal wees vir die suksesvolle implementering van 'n strategie, naamlik:

- Verskillende agtergronde
- Ondervinding
- Kennis
- Ouderdom
- Bestuurstyle
- Entrepreneurskap

Die bestuurspan moet kan toesien dat die strategie suksesvol geïmplementeer word. Die keuse van 'n bekwame en gedugte bestuurspan is dikwels die eerste stap in die implementeringsproses van 'n strategie en ook die eerste stap na sukses.

Alhoewel die onderneming se uitleg, toerusting en finansiële posisie van fundamentele belang is, is die menslike hulpbronne van die onderneming en spesifiek die aanstelling van die regte personeel eweneens 'n belangrike bate vir die onderneming. Die menslike element in 'n onderneming is die kreatiewe element van 'n onderneming. Dit is die mense wat die produkte en dienste vervaardig en lewer, kwaliteit beheer, produkte bemark, fondse aan projekte toedeel en die strategie implementeer om die doelwitte te bereik. Sonder bekwame mense in sleutelposte kan 'n onderneming

nie effektief funksioneer en doelwitte behaal nie (Milkovich & Boudreau, 1994:3).

'n Verdere vereiste vir die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is entoesiastiese en gemotiveerde werknemers. Deur werknemers te betrek by die implementering van 'n strategie toon die onderneming dat hy omgee vir sy werknemers. Beleidsveranderinge wat met weerstand begroet sou kon word, sal waarskynlik makliker aanvaar word. Die verband tussen hoe die onderneming vir sy werknemers en die omgewing omgee, is baie nou. Volgens Tom Burke van "Britain's Green Alliance" is die omgewing en die indiensname van personeel twee van die top korporatiewe prioriteite van die 20ste eeu (Cairncross, 1993:285). Goed gekwalifiseerde persone is nie oorgretig om vir 'n onderneming met 'n swak omgewingsrekord te werk nie.

'n Fundamentele aspek vir die suksesvolle implementering van enige strategie is die sigbare toegewydheid en ondersteuning van die topbestuur. In die verlede was die middelvlak bestuur en toesighoudende personeel hoofsaaklik verantwoordelik vir die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, maar dit blyk vandag dat in die ondernemings waar topbestuur verantwoordelik was vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie dit groter sukses behaal het (Smit & Morgan, 1996:259).

Die uitvoerende bestuurder kan op tweërlei wyse bydra tot die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, naamlik:

- **Intern:** In 'n onderneming gaan die posbenaming Uitvoerende Bestuurder gepaard met baie gesag en mag en kan senior bestuur en personeel oorreed word dat sosiale ekologiese verantwoordelikheid korporatiewe prioriteit is. Senior bestuur moet evalueer

word op hul omgewingskriteria sowel as die behaling van hul produksie doelwitte (Smit & Morgan, 1996:259).

- **Ekstern:** Die Uitvoerende Bestuurder vertolk ook 'n rol van kommunikeerder, waar die onderneming se siening ten opsigte van die omgewing aan aandeelhouders en die publiek oorgedra word. Die sigbaarheid na buite ten opsigte van omgewings-toegewydheid versterk ook die boodskap intern onder die werknemers (Smit & Morgan, 1996:259).

Hierdie sigbaarheid en toegewydheid deur bestuur om te verseker strategieë word geïmplementeer kan deur die volgende voorbeelde geïllustreer word, naamlik:

- Hewlett-Packard hou weekliks 'n informele funksie in elke departement. Dit bied die geleentheid aan bestuur om nie voeling met die werknemers te verloor nie. Bill Hewlett, een van die stigterslede van Hewlett-Packard, het 'n reputasie gehad om met die personeel te gesels, te groet en vrae te vra. Dit het tot gevolg dat spontaniteit in die departemente ontstaan en probleme pro-aktief opgelos word.
- Ray Kroc, die stigter van McDonalds, het baie van sy tyd spandeer deur self tussen die verskillende McDonalds takke aan te doen en ondersoek in te stel na kwaliteit, diens, higiëne en waarde. Die storie word vertel dat hy op 'n keer self uit sy motor geklim het en rommel op 'n sypaadjie voor 'n McDonalds opgetel het en die personeel 'n les oor higiëne gegee het.
- Sam Walton, stigter van Wal-Mart winkels wêreld wyd, was bekend daarvoor dat hy verversings vir werknemers twee uur die oggend aandra om te verneem of alles nog vlot verloop.

- Ed Carlson, uitvoerende bestuurder van United Lugrederye, reis elke jaar 200 000 myl om met werknemers van die organisasie te gesels en voorstelle aan te hoor.
- Bill Marriott, van die Marriott Hotelgroep, besoek al sy hotelle ten minste een keer per jaar persoonlik. Verder lees hy persoonlik elke klagte van elke kliënt en skakel persoonlik die betrokke hotel se bestuurder (Thompson & Strickland, 1996:308).

5.3.1 Eienskappe van die bestuurspan

Toegewydheid is 'n kenmerkende eienskap van alle suksesvolle bestuurslui. 'n Bestuurder kan op drie wyses sy toegewydheid teenoor 'n onderneming of implementering van 'n sosiaal verantwoordelike strategie toon, naamlik (Hersey & Blanchard, 1993:464):

1 Deur die onderneming uit te bou

'n Bestuurder kan 'n onderneming uitbou deur konstant 'n positiewe beeld van die onderneming uit te dra. 'n Suksesvolle bestuurder by uitstek, bekom altyd ondersteuning vir sy organisasie en vermy afbrekende aanmerkings.

2 Ondersteun topbestuur

'n Suksesvolle bestuurder toon altyd lojaliteit teenoor topbestuur. Op hierdie manier voeg hy waarde toe tot die onderneming. Hierdie bestuurder neem verantwoordelikheid vir strategieë wat geïmplementeer word of besluite wat geneem word. Sodoende word die organisasiestruktuur versterk.

3 Getrouheid aan die onderneming se waardes

Indien 'n bestuurder getrou bly aan die waardes van sy onderneming word 'n duidelike boodskap oorgedra waarvoor die onderneming staan. Dit is veral uitdagend om getrou te bly aan hierdie waardes gedurende die maande wat besigheid nie floreer nie. Bestuurders is 'n simbool van waarvoor die onderneming se waardes staan, en 'n suksesvolle bestuurder voldoen aan hierdie uitdaging deur toegewydheid.

'n Eweneens belangrike taak is om te verseker dat die werknemers wat by die strategiese implementeringsproses betrokke is, oor die nodige bevoegdheid, bekwaamheid sowel as opleiding beskik om toe te sien dat die proses suksesvol sal verloop. Die feit dat 'n onderneming oor werknemers beskik met gespesialiseerde vaardighede of tegniese kennis verleen aan 'n onderneming 'n mededingende voordeel bo sy mededingers. Wanneer 'n onderneming strawwe mededinging van sy konkurrente ondervind en dit onmoontlik is om deur middel van strategiese beplanning meer mededingend te word, moet die strategieë eenvoudig net beter en meer suksesvol uitgevoer word.

5.3.2 Opleiding van personeel

Om die vereiste standaard van vaardighede van die werknemers wat tot sleutelposte verkies is te bereik, speel opleiding 'n belangrike rol. Opleiding moet ook deurgevoer word indien 'n onderneming 'n strategie verandering ondergaan, soos byvoorbeeld om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer, bestuursveranderinge sou plaasvind of indien operasionele metodes sou verander.

Indien 'n onderneming se mededingende voordeel in die kennis van sy mense geleë is, moet die personeel deurlopend opleiding ondergaan ten einde hierdie mededingende voordeel te behou. Strategie implementeerders moet gevolglik toesien dat voldoende fondse beskikbaar is om personeel op te lei ten einde 'n sosiaal-ekologiese verantwoordelike strategie suksesvol te kan implementeer.

5.3.3 Besluitnemingsbevoegdhede

Nadat die regte en bekwame bestuurspan en personeelkorps verkies is, moet besluit word oor watter besluitnemingsbevoegdheid elke personeelid beskik. Hierdie besluitnemingsproses kan of gesentraliseerd óf gedesentraliseerd wees.

'n Gesentraliseerde besluitnemingsproses lei tot beperkte vlakke van bestuur in 'n onderneming en kan uiteindelik tot burokrasie ly. 'n Gedesentraliseerde bestuursproses lei tot minder bestuursvlakke in 'n onderneming en is meer kenmerkend van gediversifiseerde ondernemings. Verder kan ook vinniger gereageer word op aksies wat deur mededingers geloods word, aangesien minder mense by die besluitnemingsproses betrokke is. Die neiging is dat al meer ondernemings 'n gedesentraliseerde besluitnemingsproses implementeer (Thompson & Strickland, 1996:251).

Met die bemagtiging van personeel om self besluite te neem, kom die verantwoordelikheid om vir die gevolge aanspreeklik te wees. Bemagtiging is die proses waardeur werknemers die gesag verkry om besluite oor hul eie werk te neem (Harvey & Brown, 1996:227). Die delegering van gesag het tot gevolg dat nuwe innoverende gedagtes en groter meelewendheid onder die personeel ontstaan.

Twee gedagte rigtings het die afgelope paar jaar uit 'n horisontale bestuurshierargie na vore gekom. ⁽¹⁾ Die vermoë om 'n besluit te kan neem moet so laag as moontlik in die hierargie gedelegeer word na

bekwame persone wat tydsberekende en ingeligte besluite kan neem. Persone wat dus oor 'n swak werkverrigtingsrekord beskik ten opsigte van die implementering van 'n strategie, se pos moet heroorweeg word. ⁽²⁾ Werknemers wat ondergeskik is aan hul bestuur moet oor die vermoë en gesag beskik om besluite te neem aangaande hul eie werk (Thompson & Strickland, 1996:251).

Laastens kan 'n taakgroep saamgestel word wat verteenwoordigend is van al die verskillende afdelings in die onderneming. Die taakgroep moet oor die nodige gesag beskik om doelwitte te kan stel en beleide en prosedures te kan formuleer. Onder die taakgroep se aktiwiteite is die volgende:

- 1 Die waarneming van bestaande omstandighede
- 2 Die neem van besluite oor wat in die toekoms bereik wil word
- 3 Die bepaling van die verskil tussen huidige en toekomstige doelwitte
- 4 Die aanbeveling van veranderinge
- 5 Die aanmoediging van deelname
- 6 Om die vloei van inligting te verseker
- 7 Die gee van erkenning (Prokop, 1993:15).

Uit die voorafgaande blyk dit duidelik dat bestuur 'n fundamentele rol speel in die hiërargie van 'n onderneming ten opsigte van die implementering van 'n strategie. Die werknemers speel eweneens 'n al belangriker rol in die onderneming met die desentralisering van gesag en besluitnemingsvermoë.

Dit blyk duidelik te wees dat die mate van sukses waarmee 'n strategie geïmplementeer word sal afhang van die hele onderneming se personeelkorps, topbestuur ingesluit. Dit verg werklik 'n spanpoging.

5.4 **BEGROTING VS 'N NUWE SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE**

Finansiële beplanning is van uiterste belang om sukses te behaal, maar die beplanning werp slegs vrugte af indien 'n onderneming 'n stelsel in plek het wat beheer uitoefen oor die implementering van strategieë en inligting verskaf wat veranderinge vinnig sal laat geskied in reaksie op strategieë wat geloods word. Die basiese instrumente wat finansiële beheer uitoefen is begrotings en pro forma finansiële state (Brigham & Gapenski, 1993:749). Hierdie instrumente stel sekere verwagte doelwitte, en die werklike syfers wat behaal word kan op 'n daaglikse, weeklikse of maandelikse basis vergelyk word. Sodoende kan probleemareas geïdentifiseer word en aangespreek word.

Begrotingsbeheer word *ex post* handelingsbeheer genoem omdat resultate gemeet word nadat die handeling plaasgevind het en resultate altyd aan 'n standaard gemeet word. Begrotingsbeheer dien hoofsaaklik die volgende doelwitte:

- 1 Deur afwykings deeglik te ontlee, kan regstellings gemaak word
- 2 Beloning en straf kan op grond hiervan uitgedeel word
- 3 Dit verskaf beplanningsdata wanneer daar weer vir dieselfde aktiwiteite begroot moet word
- 4 Foute van die verlede kan tot 'n minimum beperk word

(Lambrechts, 1990:169)

Indien 'n onderneming sou besluit om 'n nuwe strategie te volg, word daar onmiddellik van die bestuur vereis om 'n begroting op te stel. Elke departement moet voldoende hulpbronne ontvang om hul deel van die strategie suksesvol te kan implementeer. Hierby word ingesluit genoeg bekwame personeel en fondse.

Die mate waartoe die begroting akkuraat opgestel word sal gemeet word aan die vermorsing of tekort aan fondse. Beide 'n tekort en 'n oorvloed van fondse kan die implementeringsproses benadeel. Strategie implementeerders moet ook die moontlikheid insien deur slegs hulpbronne te her-allokeer van een departement na 'n ander, of een projek na 'n ander. Die implementering van 'n nuwe strategie vereis gewoonlik die her-allokasie van hulpbronne. Groot ondernemings byvoorbeeld 3M en Boeing skuif gedurig mense en fondse van departement na departement ten einde nuwe produkte te kan loods of nuwe projekte aan te pak (Thompson & Strickland, 1996:277).

Dit is 'n relatief maklike taak om 'n begroting op te stel ten einde vir nuwe kostes te kan begroot. Maar die bepaling van die vergelykende syfers wat behaal word, is moeiliker. Byvoorbeeld, hoe word die voordele van 'n omgewingsvriendelike strategie se resultate in geld gemeet, die feit dat minder water besoedel is en die gat in die osoonlaag nie groter geword het nie?

'n Begroting speel 'n belangrike beplannings- en beheerfunksie in 'n onderneming en die implementering van 'n nuwe sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sal teweeg bring dat bykomende hulpbronne aangewend moet word of bestaande hulpbronne herallokeer moet word, maar die resultate waarteen die begroting gemeet moet word is moeilik bepaalbaar in monetêre waarde.

5.5 DIE EFFEKTIEWE AANWENDING VAN HULPBRONNE

Ondernemings strewende gedurig daarna om hul winsgewendheid en mededingende posisie te verbeter deur meer omgewingsverantwoordelik op te tree. Volgens Kinlaw (1993:109) dra dit by tot die besparing van geld, die ontwikkeling van alternatiewe vervaardigingsprosesse, verbetering van die produk en ontginning van 'n nismark.

Die volgende voordele spruit voort uit die effektiewe aanwending van hulpbronne:

- 1 Verlaging in rou materiaalkoste
- 2 Laer energie koste
- 3 Laer afvalverwyderingskoste
- 4 Voorkoming van toekomstige opruimingskoste
- 5 Voldoening aan minder statutêre bepalings
- 6 Verlaging in onderhoudskoste en operasionele koste
- 7 Verlaging in omgewingsrisiko vir beide die werknemer en publiek
- 8 Verminderde aanspreeklikheidskoste
- 9 Verbeterde produktiwiteit en produkgehalte

(Kinlaw, 1993:109-110).

Meer effektiewe aanwending van hulpbronne kan in enige stadium van die vervaardigingsproses toegepas word. Die mees kwantifiseerbare verskil sal egter in die verpakkingsfase waargeneem kan word, deur minder verpakkingsmateriaal te gebruik.

Kragverbruik is tans die grootste sondebok van al die hulpbronne in die vervaardigingsproses wat bydra tot omgewingsbesoedeling. Alternatiewe vir die opwekking van krag sal hopelik in die nabye toekoms gemeet word. Tans is die enigste alternatief die gebruik van minder krag. Alle aanbiedings toon 'n skerp toename in die verbruik van krag en veral in die ontwikkelende lande, aangesien energie verbruik proporsioneel tot 'n land se Bruto Binnelandse Produk toeneem (Cairncross, 1993:111).

Die Verenigde State van Amerika huisves ses persent van die wêreldbevolking, maar gebruik dertig persent van die wêreld se energie. Indië aan die anderkant huisves twintig persent van die wêreldbevolking, maar gebruik slegs twee persent van die wêreld se energie (Wheatley, 1993:86).

Tegnologie kan 'n fundamentele rol speel in die maksimale gebruik van hulpbronne. Gedurende 1900 en 1960 het die hoeveelheid steenkool benodig vir die opwekking van een kilowatt uur krag van 3,18 kilogram na minder as 0,55 kilogram verminder in Engeland.

Die verbranding van 3,8 liter brandstof veroorsaak 11,4 kilogram koolstofdiksied. Elke persoon aan boord van 'n vliegtuig wat 'n vlug van 4 000 myl aflê veroorsaak dat 'n ton koolstofdiksied in die atmosfeer vrygestel word (Wheatley, 1993:90).

Verskeie van die wêreld se groot ondernemings het slagspreuke geformuleer wat hulle aanmoedig om hulpbronne meer effektief te gebruik om sodoende vermorsing uit te skakel.

3M (PPP)	-	Pollution Prevention Pays
Chevron (SMART)	-	Save Money and Reduce Toxics
Texaco (WOW)	-	Wipe Out Waste
Daw Chemical (WRAP)	-	Waste Reduction Always Pays

Die onderneming 3M het die voortou geneem om die belangrikheid van die effektiewe gebruik van hulpbronne te beklemtoon. Die volgende vierfase proses het duidelik uitgekristaliseer, naamlik:

- 1 *Herformulering* - Kan 'n produk met minder rou materiaal vervaardig word sodat die onderneming se store nie vol gevaarlike stowwe gepak is nie? Kan die produk met minder toksiese materiaal vervaardig word?
- 2 *Herontwerp van toerusting* – Byvoorbeeld kan die stoom wat een proses dryf ook in 'n ander proses gebruik word?
- 3 *Verander die vervaardigingsproses* – Herondersoek die vervaardigings en beheer wat oor besoedeling uitgeoefen word

4 *Herwinning* – Kan afval van een proses in 'n ander produksieproses gebruik word? (Cairncross, 1993:260).

3M beoog om teen die jaar 2000, 90 persent van hul uitlaatgasse deur omgewingsvriendelike tegnologie te verwerk, alvorens die gasse in die atmosfeer vrygestel sal word (Quarrie, 1992:8).

Deur middel van die bestuur van 'n effektiewe energiebestuursprogram het IBM \$32 miljoen gedurende 1990 en 1991 bespaar. IBM reken die besparing van 340 miljoen kilowatt ure wat bespaar is het gelei tot 'n besparing van 210 000 ton koolstofdiksied. Hierdie besparing is gelykstaande aan die verwydering van 50 000 voertuie van paaie (Kinlaw, 1993:231).

Die mate van besoedeling wat die gebruik van fossielbrandstowwe, soos steenkool laat vrystel om energie te genereer, word al meer aangespreek. 'n Gemiddelde kragstasie wat steenkool as brandstof gebruik, omskep slegs 40 persent van die steenkool se energie in elektrisiteit, die oorblywende 60 persent gaan verlore (Peattie, 1992:54).

Hewlett Packard het ook verskeie omgewingsvriendelike strategieë onderneem. Verpakking het eers in geblykte dose geskied, maar geskied nou in ongeblykte dose, aangesien laasgenoemde minder energie verbruik in die vervaardigingsproses. Verder word ook herwinde polistireen spons gebruik in die verpakkingsproses.

"The Body Shop" gebruik minder verpakkingsmateriaal deur die hergebruik van verpakkingsmateriaal. Dit geskied deur die kliënte wat hul bottels terugbring vir hervulling 'n deposito te betaal (Kinlaw, 1993:232). Suid-Afrikaanse Brouerye se verpakking is ook herwinbaar en herbruikbaar. Hierdie maatskappy is 'n groot ondersteuner van Suid-Afrika se herwinningsbedryf met verskeie

navorsings- en opvoedkundige projekte wat deur SAB befonds word (Die Burger, 1999:6).

Dit is belangrik om 'n oplossing te vind voordat 'n probleem moontlik sou opduik. Dus voordat afval gestort word, moet die hoeveelheid afval of skadelike stowwe verminder word wat gedurende die produksieproses oorbodig raak. Dit het weer op sy beurt tot gevolg die doeltreffender gebruik van hulpbronne, die herontwerp van produksieprosesse en die verbetering in tegnologie.

5.6 DIE ONTWIKKELING VAN BESTAANDE ADMINISTRATIEWE FUNKSIES

Die sleutel tot die suksesvolle implementering van 'n strategie is om die hele onderneming se gewig agter die implementering te kry en toe te sien dat alle relevante en administratiewe take ooreenkomstig die strategie uitgevoer word.

Dit is van wesenlike belang dat rekord gehou moet word van die beheer meganismes om te verseker dat strategiese doelwitte geïmplementeer word. Indien 'n onderneming byvoorbeeld aan die vereistes van ISO14001 ("Specification on Environmental Management Systems") wil voldoen moet dokumentasie bygehou word om deurlopendheid te verseker ten opsigte van die implementering van die omgewingsstrategie (Smit & Morgan, 1996:265).

Thompson & Strickland (1992:240) identifiseer drie administratiewe oorwegings wat aandag moet geniet indien die administratiewe stelsel ondersteunend tot die implementering van die nuwe strategie moet wees:

- 1 Die bepaling van watter prosedures en beleide opgestel moet word

- 2 Die onderneming se bevoegdheid moet verbeter deur hersiende of nuwe administratiewe en operasionele stelsels
- 3 Deur die strategiese en kritiese inligting op die regte tyd te verkry.

5.6.1 Die formulering van strategies ondersteunende prosedures en beleid

Indien 'n nuwe strategie in 'n onderneming geïmplementeer word is dit voor die hand liggend dat interne veranderinge in die onderneming se administratiewe stelsel sal plaasvind.

Die doel van hersiende beleid is tweeledig, eerstens verleen dit rigting aan almal se bydraes en tweedens verhoed dit enige weerstand en onduidelikheid oor die nuwe strategie wat geïmplementeer word.

Beleid en prosedures help die suksesvolle implementering van 'n strategie op die volgende wyses:

- 'n Beleid voorsien dat die daaglikse ondersteuningsfunksies wat verrig word, tot voordeel van die implementering van die strategie verrig word
- 'n Beleid stel riglyne wat van die verlangde aksies verwag word, dus word ongewensde aksies uitgeskakel
- 'n Beleid skakel alle onduidelikheid uit
- 'n Beleid dra daartoe by dat 'n ondernemingskultuur geskep word wat die onderneming se filosofie ondersteun.

5.6.2 Die installering van ondersteunende stelsels

Die installering van 'n nuwe innoverende ondersteunende inligtingsstelsel kan daartoe bydra dat 'n onderneming 'n mededingende voordeel bo sy konkerente kan verkry.

Strategie implementeerders moet bewus wees van watter ondersteunende stelsels vereis word vir die implementering van 'n strategie.

5.6.3 Die rapportering van strategiese inligting

Die rapportering van korrekte inligting is van fundamentele belang, hetsy in die beheerproses of administratiewe proses ten einde te verseker dat die regte aksie geneem word.

Die korrekte inligting gee vroegtydig afwykings deur waarop gereageer kan word, en verder kan bepaal word of die implementeringsproses nog volgens plan verloop.

Ten einde te verseker dat die regte inligting deur die rapporteringsproses weergegee word kan die volgende riglyne gevolg word:

- Slegs ter saaklike inligting moet terug rapporteer word ten einde 'n realistiese beeld te kan vorm van die implementeringsproses
- Terugvoering moet betyds voorsien word
- Die vloei van inligting en statistieke moet eenvoudig gehou word
- Die inligting waaroor gerapporteer word, moet gevaarlike in die implementeringsproses aandui en nie slegs ter inligting wees nie

- Statistiese terugvoering moet aandui waar die afwykings plaasvind.

Dit is duidelik dat 'n ondersteunende administratiewe stelsel 'n belangrike rol vervul in die implementeringsproses van 'n nuwe sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Verder dien hierdie administratiewe funksies as ondersteuning vir die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

5.7 DIE IMPLEMENTERING VAN 'N INSENTIEWE SKEMA

Om die toegewydheid van werknemers te verkry en hulle gemotiveerd te hou gedurende die strategiese proses is van fundamentele belang vir die sukses van die strategiese implementeringsproses.

Vergoeding deur middel van insentiewe word op 'n daaglikse basis deur ondernemings toegepas, hetsy deur die betaling van aansporingsbonusse, bevordering of salarisverhogings. Hierdie insentiewe hou 'n werknemer gefokus en gemotiveerd op die doelwit wat bereik moet word.

Insentiewe vorms van vergoeding of toekennings kan ook aan 'n onderneming as geheel toegeken word. Toyota Suid-Afrika, die voorste voertuigvervaardiger in die land, het onlangs 'n belangrike omgewingstoekenning gewen. Die maatskappy was die naaswenner in die afdeling Stedelike Vernuwings van die Mail & Guardian se "Greening the Future-toekennings 1998", vir sy Toyota Stedelike Bewaringsprojek in die Vrystaat (Rapport, 1998:24). Saam met die gunstige publisiteit wat Toyota verkry, is honderde werksgeleenthede vir werkloses geskep.

Dit moet egter in gedagte gehou word dat te veel druk op werknemers geplaas kan word indien die vergoedingsstelsel en motiverings

oordoen word en dit sal die teenoorgestelde resultaat te weeg bring, naamlik onproduktiwiteit.

5.7.1 Formulering van 'n insentiewe skema

Die eerste stap in die formulering van 'n doeltreffende insentiewe of vergoedingsstelsel is om duidelike werksomskrywings vir elke werknemer op te stel. Werksomskrywings sal die werknemer fokus op wat gedoen moet word. Meeste van hierdie aspekte waaraan 'n werknemer gemeet word is kwantifiseerbaar maar daar is wel areas wat moeilik meetbaar is.

Insentiewe moet slegs betaal word aan die strategie implementeerders indien die ooreengekome gekontrakteerde doelwitte bereik of oorskry is. Indien dit nie die geval sou wees nie, word die vergoedingsstelsel ondermyn en die doel van die stelsel vervaag. Daar moet as't ware geen verskoning aanvaar word vir die nie behaling van doelwitte nie.

Die volgende kan as riglyne oorweging geniet indien 'n insentiewe skema opgestel gaan word, naamlik:

- 1 Die insentief moet die grootste en nie die kleinste deel van die vergoedingspakket uitmaak nie.
- 2 Die insentiewe skema moet vir die hele werkerskorps, bestuurders sowel as werknemers, geld.
- 3 Die insentiewe skema moet regverdig en standhoudend toegepas word.
- 4 Insentiewe moet slegs betaal word vir die doelwitte soos uiteengesit in die strategie.

- 5 Insentiewe moet betaal word vir doelwitte waarin die werknemer self die uitkoms kan bepaal.

Die instel van 'n insentiewe vergoedingsstelsel is 'n belangrike bestuurshulpmiddel ten einde te verseker dat die vooropgestelde strategie doeltreffend geïmplementeer sal word.

Van groot belang is dat die personeel toegewyd sal wees aan die implementering van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Maar bowendien moet die personeel ook gemotiveerd wees om die implementeringsproses deurlopend te ondersteun. Hierdie motivering word dan ook aangespoor deur 'n behoorlike beloning of insentiewe skema vir die suksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in plek te hê. 'n Stelsel wat die nie-voldoening aan die gestelde omgewingstandaard sal straf kan net so belangrik wees.

Die openbaarmaking van inligting kan ook personeel en ondernemings motiveer. Deur 'n onderneming in te lig dat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie substansiële koste besparings teweeg kan bring en gevolglik winste kan verhoog sal as goeie motivering dien vir beide die onderneming en werknemers.

5.7.2 Wetgewing en insentiewe skemas

Wetgewing motiveer ook ondernemings en personeel om aan die nodige statutêre bepalings te voldoen. Alhoewel wetgewing nie een van die mees geskikte motiveringsinstrumente is nie, is dit sekerlik die mees effektiefste, aangesien niemand oorgeslaan word nie. Die feit dat 'n straf, hetsy tronkstraf of 'n boete, aan die nie-voldoening van statutêre bepalings gekoppel word het die uitwerking dat ondernemings binne die neergelegde riglyne bly. Waar hierdie

strafmaatreëls egter nie toegepas word nie, het die wetgewing nie die gewenste uitwerking nie.

Subsidies kan ook deur die regering betaal word om 'n onderneming te help met navorsing ten opsigte van omgewingsvriendelikheid. Verder kan die staat 'n onderneming subsidieer om tot binne 'n sekere vlak te daal met die skadelike afvalstowwe wat vrygestel word. Streng beheer moet egter oor die betaling van subsidies uitgeoefen word, ten einde te voorkom dat ondernemings met opset benede hierdie vlakke daal met die hoofdoel om van die subsidies te bekom.

In noue verband met die betaling van staatsubsidies is die betaling van monetêre insentiewe. Dus is die voldoening aan omgewingsstandaarde nie slegs lonend nie, maar dit is duurder deur nie daaraan te voldoen nie.

Volgens Jacobs (1991:139) is daar hoofsaaklik drie finansiële insentiewe skemas behalwe subsidies wat as beloningstelsel gebruik kan word, naamlik belasting, 'n permit om handel te dryf en terugbetaalbare deposito's. Behalwe dat die betaling van belasting die vervaardigingsproses duurder sal maak, verkry die staat ook inkomste uit die nie-voldoening van 'n onderneming aan statutêre bepalinge. Tweedens kan 'n permit om handel te dryf geweier word, of teruggetrek word, indien die omgewing skade ly gedurende die vervaardigingsproses. Derdens kan 'n deposito terug betaal word indien 'n onderneming aan sekere statutêre vereistes voldoen. Indien dit nie sou gebeur nie, verbeur die onderneming die deposito.

Dit is egter moeilik om te bepaal hoeveel belasting gehef moet word, aangesien dit geen maklike taak is om te bepaal presies hoeveel skade die omgewing in monetêre waarde gelei het nie. 'n Balans moet egter vasgestel word tussen die vraag en aanbod, en die belasting moet dienooreenkomstig vasgestel word, ten einde die

kosse te verhoog en sodoende 'n afname in aanvraag te weeg te bring.

Die meeste van die insentiewe wat tans betaal word, is gemik op besoedeling. Volgens Jacobs (1991:139) moet hierdie fokus weier uitgebrei word na die vernietiging van onvervangbare natuurlike hulpbronne. In verskeie geïndustrialiseerde lande soos Frankryk, Duitsland, Nederland en Australië betaal ondernemings belasting vir die hoeveelheid lugbesoedeling en besoedeling van riviere wat veroorsaak word. In sekere lande soos Engeland en Nederland word belasting gehef op vliegtuie en industrieë wat die klankbesoedelingsgrens oorskry (Jacobs, 1991:140).

'n Beloning of insentiewe skema kan veel wyer toegepas word as slegs met betrekking tot die onderneming in die vervaardigingsproses. Verbruikers kan ook by die skema betrek word. So word verbruikers reeds dekades lank betrek by die herwinningsproses van koeldrankbottels, deur deposito's te betaal indien die koeldrankbottels teruggeneem word.

5.8 DIE STEL VAN ETIESE RIGLYNE

Etiek is daardie stel waardes en reëls wat bepaal wat reg en verkeerd is. Etiek bepaal wanneer is gedrag aanvaarbaar of nie aanvaarbaar nie (Hellriegel & Slocum, 1996:210).

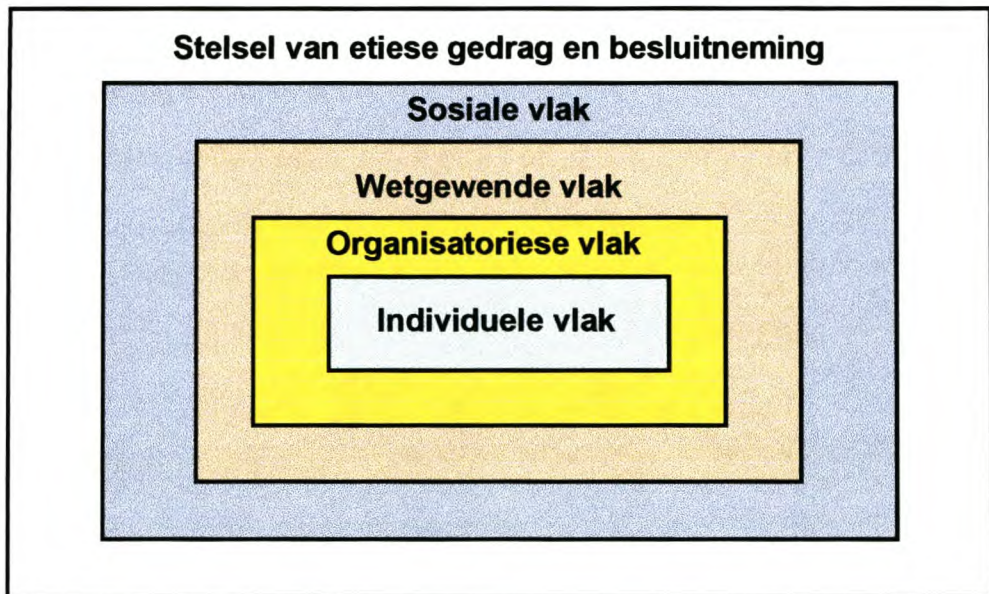
Soos aangedui deur Figuur 5.1 word verskillende vlakke van etiese gedrag onderskei, naamlik:

1 Sosiale vlak

Die algemene standpunt van wat eties aanvaarbaar is of onaanvaarbaar is word bepaal in die gemeenskap waar die handeling uitgevoer word. Gevolglik word die werkgewer en

werknemer se gedrag fyn dopgehou deur die samelewing (Hellriegel & Slocum, 1996:211). Uit die aard van die saak word meer druk op die betrokke partye deur die gemeenskap geplaas om eties op te tree.

**FIGUUR 5.1: VLAKKE VAN ETIESE GEDRAG EN
BESLUITNEMING**



(Aangepas uit Hellriegel en Slocum, 1996:211).

2 Wetgewende vlak

Gedrag wat deur die samelewing as eties aanvaarbaar of nie aanvaarbaar beskou word, word deur howe in wette en statutêre bepalings geformuleer. Wetgewing is slegs die waardes en standaarde van die samelewing wat deur die howe afgedwing word. Dit is egter nie te sê dat hierdie wetgewing altyd korrek is nie. So byvoorbeeld diskrimineer verskeie lande teen vrouens en kinders, maar hierdie diskriminasie is nie regverdig nie (Hellriegel & Slocum, 1996:213). Ondernemings word dus deur wetgewing en statutêre bepalings gedwing om eties op te tree.

3 Organisatoriese vlak

Op 'n organisatoriese vlak kan die onderneming self besluit of 'n werknemer se optrede eties is of nie. Topbestuur se ondersteuning van etiek speel 'n deurslaggewende rol op hierdie vlak (Hellriegel & Slocum, 1996:215). Die afleiding kan dus gemaak word dat wat vir een onderneming eties aanvaarbaar is, is nie noodwendig vir 'n ander onderneming eties aanvaarbaar nie.

4 Individuele vlak

Ten spyte van wat sosiaal aanvaarbaar is, of wat wetgewing en ondernemingsbeleid ons dwing om te doen, het elkeen sy eie waardes, standarde en norme van wat reg en verkeerd is (Hellriegel & Slocum, 1996:215). Op hierdie vlak bepaal elke individu sy eie etiese standarde.

'n Ondernemingskultuur wat gevestig is op gesonde besigheids beginsels en morele waardes verseker uiteindelik die sukses van die strategiese proses. Verskeie bestuurders van ondernemings is oortuig dat die manier waarop 'n besigheid handel dryf en die reputasie van 'n onderneming die prestasie van 'n onderneming beïnvloed.

Etiese standarde word op verskeie wyses gevestig. Dit kan byvoorbeeld deur middel van reputasie ("word-of-mouth") geskied en so oorgedra word aan nuwe werknemers, of 'n onderneming kan 'n etiese gedragskode opstel waaraan almal se gedrag moet voldoen. 'n Geskrewe etiese gedragskode het die voordeel dat gedragskodes duidelik en te skrif gestel is en handeling kan direk daaraan gemeet word.

Indien 'n etiese gedragskode opgestel word, moet hierdie kode die volgende aspekte dek, naamlik:

- Eerlikheid en eerbiediging van die reg
- Botsing van belange
- Redelikheid in verkoops- en bemarkingstegnieke
- Binnekring transaksies
- Verskaffers verhoudings en aankoopprosedures
- Betaling in ruil vir besigheid
- Verkryging en gebruikmaking van inligting oor mededingers
- Politieke aktiwiteite
- Die gebruik van onderneming se bates, hulpbronne en eiendom
- Beskerming van maatskappy inligting
- Prys, kontraktering en fakturering

(Thompson & Strickland, 1996:303)

Hierdie etiese aspekte moet egter nie net uitdruklik uitgespel word nie, maar moet in die onderneming se kultuur geïnkorporeer word.

Die volgende stappe moet geneem word ten einde te verseker dat hierdie etiese standaarde aktief gevolg word:

- Die insluiting van die opgestelde etiese gedragskode in die oriënterings- en opleidingsprogramme van werknemers
- Etiese standaarde en waardes moet as evalueringskriteria gebruik word by die indiensnemingsproses
- Kommunikasie van etiese standaarde en waardes na al die werknemers en hoe daaraan voldoen kan word
- Vanaf topbestuur tot eerste vlak van toesighouding moet die etiese standaarde en waardes ondersteun
- Die Besturende Direkteur moet die etiese standaarde en waardes te alle tye toepas en ondersteun

- Reputasie ("word of mouth") moet die blywende toepassing verseker.

(Thompson & Strickland, 1996:303)

Ondernemings wat streng etiese riglyne volg het oor die afgelope paar jaar, veral met die toetrede van die vroulike geslag beleggers, uiters aanloklik geword vir die belegger. Die etiese investerings mark is reeds \$500 biljoen sterk in die VSA en £200 miljoen in Engeland (Peattie, 1992:65).

Morele standaarde is 'n algemene stel reëls van aanvaarbare gedrag wat onpartydig is (Hellriegel en Slocum, 1996:211). Benewens die opstel en volg van 'n etiese gedragskode het ondernemings ook volgens Peattie (1992:70) 'n morele plig om sosiaal ekologies verantwoordelik op te tree op grond van die volgende redes:

- Die samelewing kan deur die verskaffing van arbeid en infrastruktuur met die onderneming se voortbestaan help.
- Besighede oefen beheer uit oor die oorgrootte meerheid van hulpbronne wat die samelewing help skeep het.
- Ondernemings dra by tot verskeie van die samelewing se probleme en moet gevolglik help met die oplossing.
- In sekere ekonomieë is 'n spesifieke onderneming van kern belang en indien hierdie onderneming nie aan die morele standaarde voldoen nie, word die gemeenskap se morele standaarde ondermyn.

Die samelewing word al meer betrokke by ondernemings wat nie etiese riglyne volg nie en die volgende gevalle is aspekte wat die afgelope paar jaar hoë media dekking gekry het:

- die grootte en verhogings van die salarisse van die topbestuur
- die grootte van goue handrukke en afskeidspakkette van bestuur

- reklame wat gebruik maak van geweld, seks en stereotipering
- donasies aan politieke partye en die bearbeiding van 'n onderneming ten behoeve van 'n spesifieke politieke party
- diskriminasie en seksuele teistering in die werkplek
- vyandige oornames en die ontbinding van maatskappye
- die omgewingsimpak van ondernemings se besigheidspraktyke
- 'n gebrek aan die verantwoordbaarheid van ondernemings ten opsigte van die veroorsaking van sterftes van die werknemers of kliënte
- die uitbuiting van arbeid in arm samelewings (Peattie, 1992:74)

Een van die gevalle wat die afgelope paar maande hoë publisiteit geniet het is die prima uitleenkoers wat deur Suid-Afrikaanse Banke gehef is nadat die koste van geld bly afneem het. Hierdie aangeleentheid het gelei tot parlementêre debatte en gevolglik ook die opstel van 'n gedragskode vir die bankwese. Volgens Professor Willie Esterhuysen is kodes vir aanvaarbare gedrag, praktyke en etiek een van die belangrike middele wat talle instellings gebruik om 'n intense etiese kultuur te ontwikkel, verantwoordelike verhoudings met belanghebbendes te vestig en diens van gehalte te waarborg (Die Burger, 1999:S3).

Etiek speel 'n al groter rol in die manier waarop ondernemings handel dryf. Dit is gedeeltelik te wyte aan die era van deursigtigheid en transformasie. Vir 'n onderneming om eties onberispelik te bly voortbestaan is die topbestuur se ondersteuning in hierdie verband van fundamentele belang.

5.9 SAMEVATTING

Elke onderneming het 'n unieke ondernemingskultuur en dit is die formuleerders van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie se verantwoordelikheid om 'n strategie op te stel wat sal saamsmelt met

die huidige ondernemingskultuur. Die keuse van bekwame en verteenwoordigende personeel wat verantwoordelik sal wees vir die suksesvolle implementering van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is essensieël.

'n Begroting speel 'n belangrike beplannings- en beheerfunksie en is nie noodwendig 'n beperking in die implementeringsproses nie. Die effektiewe aanwending van hulpbronne is tot voordeel van die onderneming en dien as 'n belangrike riglyn ten einde die sukses van die implementeringsproses van die strategie te bepaal.

Die daarstelling van 'n doeltreffende en ondersteunende administratiewe stelsel en insentiewe skema dra by tot die sukses van die implementering van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Etiek moet gebruik word as maatstaf vir die daarstel van riglyne in die implementeringsproses.

HOOFSTUK 6

BEHEER OOR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

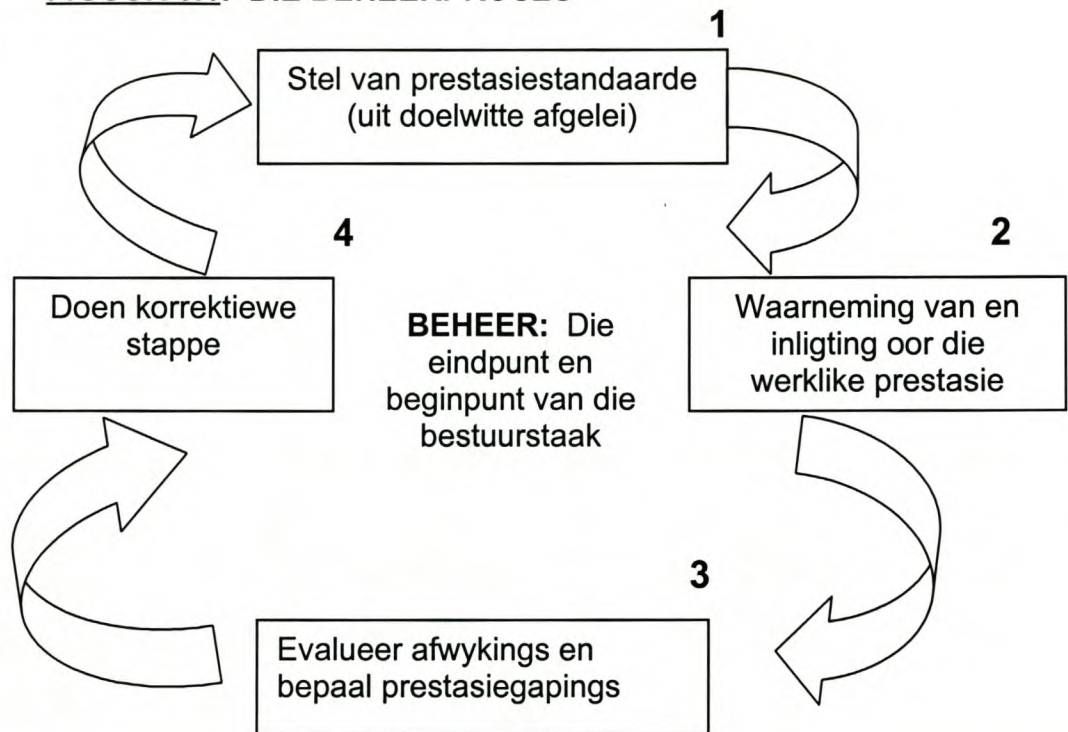
6.1 INLEIDING

Die laaste fundamentele element van die formulering en implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is die doeltreffende uitoefening van beheer. Beheer moet konsekwent, deurlopend en deur verantwoordelike persone toegepas word. Die beheerproses moet as beoordelingsmaatstaf dien vir die prestasie behaal al dan nie, en dus ook die gekose strategie.

6.2 DIE STRATEGIESE BEHEERPROSES

Beheer is 'n sistematiese poging om standarde met die ondernemingsdoelwit te laat strook, die werklike prestasie waar te neem, en met die standarde te vergelyk en korrektiewe stappe te doen ten einde te verseker dat al die ondernemingshulpbronne so doeltreffend moontlik aangewend word om die missie en ondernemingsdoelwitte te bereik (Cronje et al, 1990:126).

Die basiese beheerproses word deur Figuur 6.1 geïllustreer.

FIGUUR 6.1: DIE BEHEERPROSES

(Bron: Aangepas uit Cronje et al, 1990:125)

Die vier stappe van die beheerproses behels die volgende:

Stap 1: Stel prestasiestandaarde

Prestasiestandaarde is bepaalde kriteria waarteen werklike resultate gemeet kan word. Dit kan in fisieke sowel as monetêre terme gestel word.

Om die beheerproses moontlik en enigsins sinvol te maak moet prestasiestandaarde realisties wees en dit moet bereikbaar en meetbaar wees sodat geen twyfel kan bestaan oor die vraag of die werklike prestasie aan die standaard voldoen nie. Om doeltreffend te wees moet hierdie standaard die verantwoordelikheid van 'n spesifieke individu by 'n strategiese punt wees waar dit

betyds, ekonomies en verteenwoordigend gerealiseer kan word (Cronje et al, 1990:126).

Stap 2: Waarneming van die werklike prestasie

Die insameling van inligting en die verslagdoening oor die werklike prestasie, dit wil sê die eintlike meting van die prestasie is, net soos alle aspekte van die beheerproses, 'n deurlopende aktiwiteit.

Ewe belangrik is die feit dat, nes in die geval van die prestasiestandaarde, die veranderlikes kwantifiseerbaar moet wees om 'n sinvolle vergelyking moontlik te maak. 'n Verdere belangrike vereiste betreffende die waarneming van die prestasie, is dat die verslagdoening absoluut betroubaar moet wees. Voorts moet die waarneming en meting in ooreenstemming met die beheerstelsel geskied, dit wil sê op die plekke en volgens standarde wat deur die beheerstelsel aangedui word (Cronje et al, 1990:127).

Stap 3: Evalueer die afwyking

Die bepaling en evaluering van afwykings behels die sorgvuldige ontleding van afwykings met die oog op korrektiewe aksie. Dit is ook belangrik om te weet waarom die standaard slegs ge-ewenaar en nie oortref is nie, of selfs waarom daar heelwat beter as die standaard gevaar is.

Eerstens moet seker gemaak word dat die verskille "eg" is, dit wil sê die prestasiestandaard en werklike prestasie waaruit die verskille voortvloei, moet objektief gestel en waargeneem wees. Tweedens moet besluit word of die verskille beduidend genoeg is om verdere aandag te

regverdig. In die derde plek moet al die veranderlikes wat moontlik vir die afwyking verantwoordelik kan wees, uitgeken word.

Nou is die situasie bereik waar besluite oor die toekomstige optrede nodig is, dit wil sê die finale stap in beheer moet uitgevoer word (Cronje et al, 1990:127).

Stap 4: Tree korrektief op

Die basiese uitgangspunt by die besluitneming oor korrektiewe optrede is die tref van maatreëls om die prestasiestandaarde te bereik of daarop te verbeter en toe te sien dat soortgelyke verskille nie weer in die toekoms ontstaan nie. Indien die werklike prestasie met die prestasiestandaarde strook, is geen korrektiewe optrede natuurlik nodig nie, met die voorbehoud egter dat die standarde objektief gestel is. So nie, het die bestuur 'n keuse uit die alternatiewe optredes.

Eerstens kan die werklike prestasie verbeter word om die standaard te bereik. Tweedens kan die strategie hersien word om die gestelde prestasiestandaarde te bereik. In die derde plek kan die prestasiestandaarde self verlaag of verhoog word ten einde dit in die lig van heersende omstandighede meer realisties te maak (Cronje et al, 1990:127).

Uit 'n koste oogpunt moet daar onthou word dat daar perke is aan die tyd en geld wat aan beheer bestee moet word. Daarby moet beheer steeds by veranderde omstandighede aanpas.

Du Toit, du Plessis en Nortje (1990:92) stel die volgende vereistes vir effektiewe beheer:

- Die beheer moet aanpas by die aard van die aktiwiteite
- Die beheer moet afwykings so gou moontlik aantoon
- Die beheer moet toekomsgerig wees
- Die beheer moet afwykings by strategiese punte uitwys
- Die beheer moet objektief wees en standarde verkieslik meetbaar en kwantifiseerbaar
- Die beheer moet buigsaam wees om by veranderde omstandighede aan te pas
- Die beheer moet inpas by die organisasiekultuur van die onderneming
- Die beheermaatreëls moet die koste daarvan regverdig
- Die beheer moet verstaanbaar wees
- Die beheer moet die neem van korrektiewe stappe moontlik maak.

Hierdie stappe is fundamenteel ten einde 'n raamwerk daar te stel vir 'n onderneming ten einde sy eie implementeringsproses en resultate aan te meet. Hierdie stappe sal verskil van onderneming tot onderneming, afhangend van die tipe bedryf, die grootte van die onderneming en verskeie veranderlikes wat 'n invloed het op die onderneming se implementeringsproses van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

6.3 BEHEER OOR DIE IMPLEMENTERINGSPROSES

Die volgende stappe kan gevolg word ten einde beheer oor die implementeringsproses van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie uit te oefen.

Stap 1: Stel standarde en hierdie standarde moet gemeet word, byvoorbeeld:

- Stel doelwitte waarmee die elektrisiteit- en watergebruik moet verminder.
- Slegs rou materiaal wat herbruikbaar is moet in die vervaardigingsproses gebruik word, dus kan die afval weer gebruik word.
- Stel doelwitte wat sal bepaal met watter persentasie die vrystelling van skadelike gasse in die atmosfeer moet verminder.

Stap 2: Die waarneming van die werklike prestasie moet op gereelde basis uitgevoer word ten einde die implementeringsproses te evalueer. Dus moet omgewingsouditte uitgevoer word. Daar sal wel gevalle voorkom wat opsig self 'n wysiging van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sal vereis byvoorbeeld deur:

- Verandering in wetgewing
- Verandering in die mark
- Nuwe tegnologie

In die resultate van sodanige omgewingsoudit moet die volgende aspekte aandag geniet:

- Die hoeveelheid afval, water en/of energie gebruik in die produksieproses om een eenheid te vervaardig
- Die mate waaraan statutêre voorskrifte voldoen word
- Die aantal omgewingsverwante ongelukke of klagtes ontvang
(Smit & Morgan, 1996:267).

Stap 3: Is die evalueringsproses van die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, en waar bevindinge, aanbevelings en gevolgtrekkings gemaak word.

Ingesluit by die onderneming se bevindinge en aanbevelings moet die volgende wees:

- Inligting wat voorsiening maak vir die nodige aksies
- Die uitruil van inligting wat versamel is moet aangemoedig word
- Werknemers moet gemotiveer word om die sosiaal ekologiese verantwoordelikheid van 'n onderneming te verbeter
- Alle belanghebbendes van 'n onderneming moet aangemoedig en gemotiveer word om die onderneming se vlak van sosiale verantwoordelikheid ekologiese te verbeter (Kinlaw, 1993:259).

Stap 4: Indien afwykings dan sou voorkom moet die nodige en gepaste korrektiewe aksies oorweeg en implementeer word.

Beheer is 'n fundamentele element van die implementering van 'n nuwe strategie. Die suksesse wat behaal sal word deur die implementering van 'n nuwe sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is direk gekoppel aan die toegewydheid van die strategie implementeerders sowel as die mate van deurlopende beheer wat oor die implementeringsproses uitgeoefen word.

6.4 SAMEVATTING

Die beheerproses bestaan uit vier stappe, naamlik:

- 1 Die stel van prestasiestandaarde. Hierdie prestasiestandaarde moet realisties wees en dit moet bereikbaar en meetbaar wees.
- 2 Die waarneming van en inligting oor die werklike prestasie moet op 'n deurlopende basis uitgevoer word.
- 3 Die evaluering van afwykings en bepaling van prestasiegapings moet gemonitor en evalueer word. Daar moet ook vasgestel word wat die afwykings veroorsaak het.
- 4 Die neem van korrektiewe stappe. Alternatiewe moet ondersoek word wat wel die gestelde doelwitte sal bereik.

Die beheerproses oefen kontrole uit oor die sukses van die implementeringsproses en sien toe dat gestelde doelwitte bereik word.

HOOFSTUK 7

DIE INVLOED VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

7.1 INLEIDING

Volgens Adam Smith is die hoofdoel van 'n onderneming die maksimering van wins (Parkin, 1990:23). Uit die aard van die stelling kan verskeie vrae geopper word oor hoe hierdie wins gegenereer moet word en watter hulpmiddels gebruik moet word om hierdie doel te bereik.

Huidiglik in Suid-Afrika word 'n al sterker omgewingsbeweging waargeneem. Hierdie stukrag is te wyte aan verskeie beweegredes, en word waargeneem in verskillende gemeenskappe en sosiale groepe. Die belangrikste redes is klaarblyklik die volgende, naamlik asbesstortings, water-en-lugbesoedeling, onwettige ivoor handel, gronderosie, die gebruik van loodvrye petrol en die storting van kernkragafval (Cock & Koch, 1991:1).

'n Aspek wat tans hewige debatte behoort te ontlont is oor hoe om 60 persent van Suid-Afrika met elektrisiteit te voorsien en deurgaans 'n konstante omgewingsbeleid te volg.

Die voor-en-nadele indien 'n onderneming 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer het moet oorweeg word. Uit die voor- en nadele word verskeie geleenthede geskep wat evalueer moet word. Om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie suksesvol te implementeer benodig 'n onderneming hulpbronne. Hierdie hulpbronne tot 'n onderneming se beskikking vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie moet in berekening gebring word.

7.2 VOORDELE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Die wêreld gemeenskap en sakewêreld, het reeds tot die besef gekom dat 'n onversadigde behoefte na goedere en dienste bestaan, en hierdie behoefte moet vervul word deur 'n beperkte hoeveelheid natuurlike en ander hulpbronne. Maar buiten hierdie skok besef, en die feit dat ondernemings 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie moet implementeer om te oorleef om die voortbestaan van mens en dier te verseker, soek ondernemings steeds voordele in ruil vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Uit die aard van die saak hou die implikasie van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sekere voordele vir ondernemings en gemeenskappe in, naamlik:

- Deur 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer word voorsiening gemaak vir goedere en dienste wat die lewensstandaard van die gemeenskap kan verhoog, wat op hul beurt weer die belangrikheid van doeltreffende omgewingsbestuur verhoog (Smit & Morgan, 1996:252).
- Effektiewe hergebruik van hulpbronne vind plaas deur verbeterde tegnologie.
- Tegnologiese ontwikkeling het tot gevolg dat besoedeling van die omgewing tot die minimum beperk word. Die ontwikkeling van tegnologie en meer effektiewe produksieprosesse speel 'n belangrike rol in die verbetering van die omgewing. So byvoorbeeld het die natuurlike hulpbronne wat per eenheid wat

vervaardig benodig word, die afgelope paar jaar drasties afgeneem (Smit & Morgan, 1996:252).

- Areas wat onderontwikkel of verwaarloos is, word verbeter deur beter bestuur oor die areas.
- Rou materiaal en energie verbruik word maksimaal benut.
- Beter beheer oor die produksieproses.
- Verbeterde bestuur van die produksieproses.
- Die hergebruik van rou materiaal wat herbruikbaar is, hou 'n kostevoordeel in, wat direk tot die wins bydra.
- Die onderneming bou 'n reputasie op as 'n onderneming wat groen en omgewingsvriendelik is.
- Die onderneming lewer 'n positiewe bydrae tot die omgewing en die gemeenskap en vervul sodoende sy sosiaal ekologiese verantwoordelikheid.

As hoofgebruikers van natuurlike hulpbronne moet die sakesektor gevolglik die leiding neem en inisiatief openbaar in die doeltreffende bestuur van natuurlike hulpbronne.

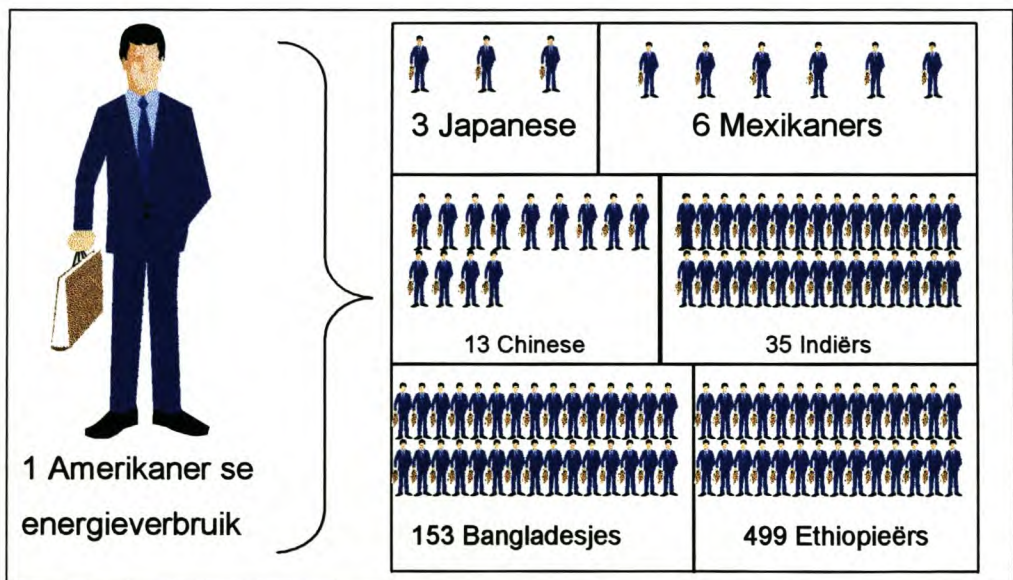
Soos afgelei kan word is dit 'n goeie besigheidsbesluit om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie op te stel, dit in die onderneming te implementeer en toe te pas en gevolglik beheer daarvoor uit te oefen.

Sedert 1972 gebruik Gillette 2 365,625 liter water minder in slegs een van die fabrieksaanlegte. Hierdie water besparing bring te weeg dat

Gillette se waterrekening met \$3 miljoen per jaar gekrimp het (Bennett et al, 1993:155).

Die hoeveelheid kragverbruik van een Amerikaner was aan die begin van die negentig jare gelykstaande aan die kragverbruik van drie Japanese, ses Mexikaners, dertien Chinese, 35 Indiërs, 153 Bangladesjes en 499 Ethiopieërs (sien Figuur 7.1).

FIGUUR 7.1: ENERGIEVERBRUIK



(Bron: Aangepas uit Prokop, 1993:76.)

7.3 NADELE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Inteenstelling met die voorafgaande voordele wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie vir 'n onderneming kan inhou, is daar sekere voortspruitende nadele indien 'n onderneming nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sou volg nie.

Die een goue draad gewef deur die hele beginsel van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is die feit dat die mensdom

slegs oor 'n beperkte hoeveelheid natuurlike hulpbronne beskik wat ons vir 'n ewigheid moet onderhou, gevolglik moet strategieë ontwikkel word ten einde die beste moontlike benutting van hierdie hulpbronne te verkry.

Dit is duidelik dat ooglopende nadele 'n onderneming sal toeval indien 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie nie gevolg word nie, onder andere:

- Wetgewing sal al hoe strenger word en boetes sal gehef word vir 'n onderneming wat nie sosiaal ekologies verantwoordelik optree nie.
- Verbruikers biokotte teen 'n onderneming se produkte wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.
- Verbruikers wat sekere produkte verwerp as gevolg van hul wanpersepsie ten opsigte van die omgewing.
- Die invoer van groen produkte en tegnologie vanaf lande waar die "groen beleid" meer gevorderd is.
- Ongeldige verklarings oor sogenaamde groen produkte kan 'n nadelige invloed hê op werklike groen produkte wat sal lei tot verwarring in die mark.
- Waagkapitaal sal slegs beskikbaar gestel word vir omgewing-svriendelike projekte.
- Die groen verbruiker sal die dominante verbruiker word.
- Omgewingsdrukgroepe sal in getal toeneem.

- Internasionale ooreenkomste wat die omgewing in ag sal neem, sal die struktuur van 'n onderneming bepaal.

Die afleiding kan gemaak word dat indien 'n onderneming nie sosiaal ekologies verantwoordelik optree nie sy voortbestaan sekerlik in die weegskaal sal wees.

Indien 'n onderneming sou weier om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer en te volg, word die voortbestaan van sodanige onderneming in die weegskaal geplaas deur die betrokke bestuur wat vir hierdie strategiese besluite verantwoordelik is.

7.4 GELEENTHEDE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Die geleentheid wat geskep word deur die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sal verskil van onderneming tot onderneming, afhangende in watter bedryf sodanige onderneming is. 'n Onderneming in die vervaardiging sektor se resultate is meer kwantifiseerbaar en gevolglik meetbaar as die van 'n onderneming wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg in die dienste sektor.

Van die geleentheid wat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie vir die onderneming bied is die volgende:

- Ontwikkeling van nuwe produkte.
- Ontwikkeling van nuwe tegnologie.

- Om nuwe wyses te vind ten einde 'n produk te onderskei as gevolg van die kenmerkende voordeel omrede die produk omgewingsvriendelik is.
- Om markaandeel te verhoog as gevolg van die reputasie as 'n omgewingsvriendelike onderneming.
- Die antisipering van veranderde wetgewing en om sodoende boetes te vermy en 'n voorsprong bo mededingers te verkry.
- Die moontlikheid om omgewingsvriendelike produkte of tegnologie uit te voer (Peattie, 1992:156).

Aangesien die implementering van 'n groen beleid aan die voorpunt van aktuele aspekte van die 21ste eeu staan, en hierdie beleid 'n relatiewe nuwe beweegrigting is, bestaan daar enorme geleenthede vir ondernemings.

Die ondernemings wat gevolglik eerste gebruik maak van hierdie geleenthede sal later die vrugte pluk en dienooreenkomstig die winste toon.

7.5 HULPMIDDELS TOT 'N ONDERNEMING SE BESKIKKING VIR IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

Huidiglik in Suid-Afrika is weinig nasionale hulpmiddels tot 'n plaaslike onderneming se beskikking indien 'n onderneming 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sou wou implementeer. Die ooglopende rede synde Suid-Afrika nog nie heeltemal gerat is vir 'n eerste wêreld benadering teenoor sosiaal ekologiese verantwoordelikheid nie.

Grense word wel deur middel van wetgewing vasgestel, maar wetgewing tree slegs in werking indien 'n sosiaal ekologiese verantwoordelike aktiwiteit nie verrig word nie, of oortree is of indien die omgewing benadeel sou word uit 'n opsetlike of nalatige daad deur 'n betrokke party.

'n Onderneming kan gaan aanklop by 'n omgewingsvriendelike beweging wat sodanige onderneming hulp sal aanbied aangaande sekere aspekte van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Daar is huidiglik omtrent 30 noemenswaardige omgewingsbewegings wêreldwyd (sien Bylae B, bladsy 175).

Die volgende stappe kan gevolg word ten einde 'n optimale voordeel uit die samewerking met die omgewingsorganisasie te verkry, naamlik:

- 1 Identifiseer omgewingsbelange waaraan die onderneming moet aandag gee.
- 2 Skakel die betrokke omgewingsorganisasies.
- 3 Formuleer 'n formele werksooreenkoms
- 4 Albei die partye moet hulle toewy om die doelwitte te verwesenlik (Bennett et al, 1993:140).

Plaaslike gemeenskappe in die gebied waar die onderneming geleë is, kan ook van groot hulp wees. Ondernemings moet gemeenskapsleiers vra vir hul insette in projekte wat 'n invloed sal hê op die omgewing. 'n Vergadering kan belê word waar konkrete insette van beide partye bespreek kan word.

In die buiteland is die neiging om buiten omgewingsorganisasies en plaaslike gemeenskappe ook die hulp van ander ondernemings te bekom, selfs mededingers.

In Suid-Afrika sal plaaslike ondernemings groot baat vind deur in "vennootskap" te gaan met ondernemings wat internasionale blootstelling het aangaande omgewingsaspekte. Hierdie ondernemings is verder gevorderd op die leerkurwe as plaaslike ondernemings en gevolglik kan hierdie kennis met plaaslike ondernemings gedeel word ten einde koste en tyd te bespaar.

Indien die onderneming in so 'n "vennootskap" met 'n ander onderneming sou wou ingaan, moet op die volgende slaggate gelet word, naamlik:

- 1 'n Tekort aan toewyding.
- 2 'n Tekort aan vertrouwe.
- 3 Onvoldoende beplanning.
- 4 Gebrekkige kommunikasie (Bennett et al, 1993:146).

Uit die voorafgaande blyk dit duidelik dat daar 'n tekort aan hulpmiddels tot 'n onderneming se beskikking bestaan. Huidiglik word grootendeels op die onderneming se eie inisiatief staat gemaak watter roete en watter tipe hulpbron aangewend gaan word ten einde 'n suksesvolle sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer.

7.6 SAMEVATTING

Die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie hou verskeie voordele in, byvoorbeeld effektiewe gebruik van hulpbronne, tegnologiese ontwikkeling, groter markaandeel en 'n goeie reputasie vir die onderneming.

Die voordele van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie oorskadu die enkele nadele en die strategie is tot voordeel van die onderneming, publiek en ekologie. Uit die voordele van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie word verskeie geleenthede geskep, byvoorbeeld die ontwikkeling van nuwe produkte en die moontlikheid om omgewingsvriendelike produkte of tegnologie in te voer.

'n Beperkte aantal hulpbronne is beskikbaar om 'n onderneming te steun indien 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer word, maar hulp kan wel verkry word van omgewingsvriendelike organisasies of die plaaslike owerheid.

HOOFSTUK 8

'n UITEENSETTING VAN DIE SEKTORE GENOTEER OP DIE JOHANNESBURGSE AANDELEBEURS

8.1 INLEIDING

'n Uiteensetting van die verskillende sektore waaronder die maatskappye op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer word dien as vertrekpunt. Daar moet ook bepaal word of 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie op al hierdie sektore van toepassing kan wees.

8.2 VERSKILLENDE SEKTORE GENOTEER

In die verlede was daar ses verskillende sektore waaronder maatskappye op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer kon word, die sekondêre mark uitgesluit, naamlik alle aandele, mynbou, goud, metale en minerale, finansieel en nywerhede.

Gedurende Maart 1999 het 'n nuwe sektorindeling op die Johannesburgse Aandelebeurs plaasgevind en genoteerde maatskappye is herklassifiseer. Volgens David Botha, direkteur van die makelaarsgroep HSBC Simpson McKie, is die sektore bepaal op grond van vyf belangrike faktore wat langtermyn winsgewendheid kan bepaal, naamlik:

- 1 Die relatiewe sterkte van verskaffers
- 2 Die relatiewe sterkte van kliënte en debiteure
- 3 Die koste van nuwe spelers om tot die bedryf toe te tree
- 4 Die risiko van nuwe, vervangende produkte; en
- 5 Die mededinging in die bedryf.

(Die Burger, 1999:11)

Maatskappye wie se aandele op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer kan word, word nou onder die volgende sektore geklassifiseer:

- Mynbouhulpbronne
- Nie-mynbouhulpbronne
- Banke en finansiële dienste
- Versekering
- Nywerheid
- Eiendom
- Eiendom-leningseffekte
- Eiendomstrusts
- Ontwikkelingskapitaal
- Waagkapitaal

Indien na die verskillende sektore gekyk word is dit ooglopend opvallend dat sekere sektore 'n groter impak op die omgewing het as ander. Byvoorbeeld mynbou het 'n baie meer sigbare en direkte impak op die omgewing as die finansiële sektor. Maar indirek het die finansiële sektor ook 'n invloed op die omgewing deur byvoorbeeld die algemene, daaglikse gebruik van papier wat afkomstig is van woude.

Indien dieper gedelf word kan die vraag geopper word: "Is dit sosiaal verantwoordelik van 'n finansiële instelling om 'n kliënt aan te moedig om op krediet aankope te doen en die kliënt sodoende punte kan verdien waardeur hy pryse kan wen?" Dié vraag word al meer relevant in lande waar 'n ekonomiese resessie beleef word.

8.3 SEKTORE SE BYDRAE TOT DIE SUID-AFRIKAANSE EKONOMIE

Daar moet kortliks wyer gekyk word as die plaaslike ekonomie in belang van die onderskeie sektore. Die belangrikheid wat die verskillende bedrywe oor die afgelope eeue gespeel het is die volgende:

1785 - 1844	:	Water as energiebron Tekstiel bedryf Yster
1845 - 1899	:	Stoom Spoorweë Staal
1900 - 1949	:	Elektrisiteit Chemikalieë Brandstof aangedrewe enjins
1950 - 1989	:	Elektronika Lugvaart Petro-chemikalieë
1990 - 2020	:	Digitale netwerke Sagteware Nuwe media

(Business Bulletin of the Cape Chamber of Commerce & Industry 1999:6)

Om een sektor bo 'n ander uit te sonder in rangorde van belangrikheid is eweneens 'n moeilike taak. Die sektore se belangrikheid of invloed wissel afhangende van die rigting wat die land se ekonomie in

beweeg. So speel mynbou 'n al kleiner rol in die Suid-Afrikaanse ekonomie, terwyl landbou sy tradisioneel wisselvallige bydrae lewer. Fabriekswese, die belangrikste sektor, krimp ook terwyl die finansiële sektor al belangriker word (Finansies & Tegniek, 1998:18).

In Tabel 8.1 word sekere sektore as 'n persentasie van Suid-Afrika se bruto binnelandse produk uitgedruk. 'n Duidelike toename in die persentasie van die finansiële sektor word opgelet. Mynbou en fabriekswese het afgeneem terwyl landbou redelik standvastig gebly het.

TABEL 8.1: SEKTORE AS 'N PERSENTASIE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE BRUTO BINNELANDSE PRODUK

Jaar	Landbou	Mynbou	Fabriekswese	Finansies
1990	5.3	9.7	25.5	14.5
1991	5.6	9.6	24.6	14.9
1992	4.2	10	24.4	15.3
1993	5.1	10.1	24	15.1
1994	5.5	9.6	24.1	15.2
1995	4.6	9	25.2	15.3
1996	5.7	8.6	24.5	15.3
1997	5.6	8.6	24.9	15.4

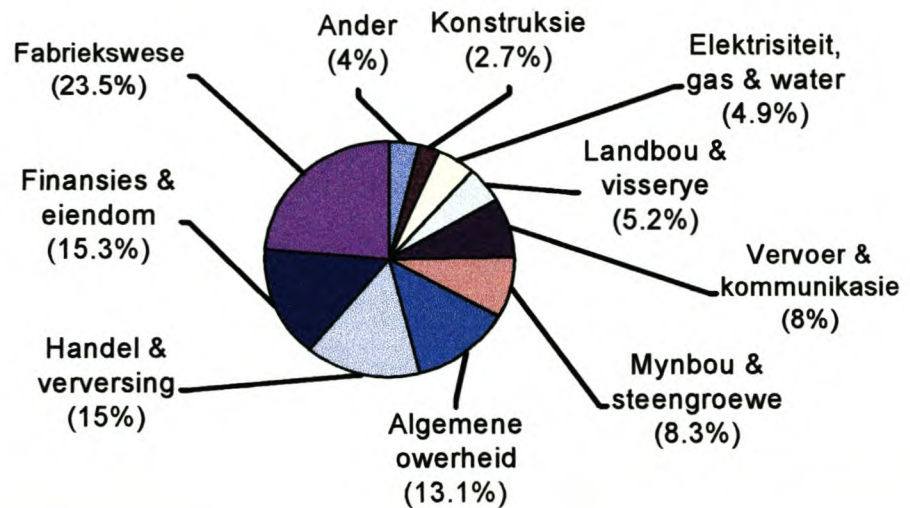
Faktor-inkomste teen vaste 1990-pryse

(Bron: Aangepas uit Finansies & Tegniek, 1998:18).

Diagram 8.1 gee 'n uiteensetting van die bydrae van sektore tot die bruto binnelandse produk in Suid-Afrika. Fabriekswese, wat sowat 'n kwart van die ekonomie verteenwoordig en dus oorwegend die grootste sektor is, het gedurende 1998 swakker vertoon. Die sektor het tot met 5 persent in 1998 gedaal en die land se steeds

onbuigsame arbeidsmark moet 'n groot deel van die blaam dra (Finansies & Tegniek, 1998:18).

DIAGRAM 8.1: BYDRAES TOT SUID-AFRIKA SE BRUTO BINNELANDSE PRODUK



(Bron: Aangepas uit Finansies & Tegniek, 1998:18)

Oorhoofs kan al die sektore in twee hoof groepe ingedeel word, naamlik die wat 'n diens lewer en dié wat vervaardig. Ten einde 'n eindproduk in beide hierdie twee groepe te kan lewer het elke maatskappy direk óf indirek 'n sosiale plig teenoor die omgewing en samelewing.

8.4 SAMEVATTING

Daar is tans tien sektore waaronder 'n maatskappy op die Johannesburgse Aandelebeurs sy aandele kan noteer. Twee hoofgroepe, naamlik maatskappye wat vervaardig en maatskappye wat 'n diens lewer is duidelik identifiseerbaar. Dit is duidelik uit die aard van die onderskeie groepe se bedrywe dat die maatskappye wat

vervaardig 'n groter impak op die omgewing het as die maatskappye wat slegs in die dienste sektor is.

HOOFSTUK 9

NAVORSINGSMETODOLOGIE

9.1 INLEIDING

Die empiriese navorsing is hoofsaaklik gegrond op 'n vraeboog wat gerig is aan 'n geselekteerde aantal genoteerde maatskappye. Die vraeboog is in oorleg met die Hoofstatistikus (Sentrum vir Statistiese Konsultasie van die Universiteit van Stellenbosch) geformuleer, per faks versend en verwerk.

9.2 DIE VRAEBOOG

Die vraeboog is saamgestel sodat die respondent slegs deur middel van die beantwoording van 'n meervoudige keuse vraag die korrekte of mees korrekte antwoord kan merk (sien Bylae E, bladsy 179 vir 'n voorbeeld van die vraeboog).

Die volgende het as uitgangspunte gedien in die samestelling van die vraelys, naamlik:

- 1 Die maksimum respondente moet die vraelys voltooi.
- 2 Die vraelys moet so opgestel word dat die data maklik verwerk kan word.
- 3 Die verlangde inligting soos gevra deur die vraelys, moet verband hou met die studie.

Die volgende faktore het 'n belangrike rol gespeel in die uiteensetting van die vraelys.

- Die aantal vrae wat gevra is, is beperk tot die absolute minimum en het slegs betrekking gehad op die mees kritiese aspekte.

- Die vrae moes duidelik, ondubbelsinnig sonder onbekende terme saamgestel wees.
- Die vraelys moes meervoudige keuse vrae wees, en moes die respondent in staat stel om die mees gepaste antwoord slegs met 'n "X" aan te dui. Voorsiening is ook gemaak vir alternatiewe antwoorde wat nie op die vraelys aangedui is nie.
- Die vrae is gegroepeer in twee afdelings, met 'n opskrif by elke afdeling om aan te dui waaroor die vrae in die spesifieke afdeling handel.
- Die vraelys moes ook voorsiening maak vir 'n respondent wat glad nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie deur aan hierdie respondent 'n antwoord te voorsien wat dit sou aandui.
- Vrae is aan beide helftes van die A4 bladsy gedruk wat geskei is deur middel van 'n dubbel lyn ten einde kontinuïteit te verseker en verwarring uit te skakel.
- Die taal waarin die vraeboog uitgestuur is, was Engels. Daar is besluit op Engels aangesien dit 'n aanvaarbare besigheidstaal is.
- Die antwoorde is in netjiese blokke voorsien vir die respondent om maklik en vinnig 'n keuse uit te oefen.
- Die keuse van lettertipe, spasiëring en gebruik van swart ink op wit papier moet netjies en aanvaarbaar vertoon.

Die vraelys is eers aan drie respondente gefaks en deeglik met hulle bespreek. Na hierdie samesprekings en evaluering met die Sentrum vir Statistiese Konsultasie van die Universiteit van Stellenbosch is die vraelys aangepas tot die finale aanvaarbare formaat.

9.3 DIE STEEKPROEFGROOTTE

Die keuse vir die studie populasie van hierdie empiriese ondersoek is geloods op maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs. Hierdie maatskappye verteenwoordig die formele sake sektor. Die informele sake sektor neem steeds toe in omvang

en kan nie afgebaken word nie, maar die invloed daarvan op die ekologie kan en moet geensins onderskat word nie.

Die steekproefgrootte het maatskappye ingesluit wat later geblyk het nie 'n sinvolle bydrae tot die relevansie van hierdie studie kon lewer nie, byvoorbeeld 'n maatskappy onder voorlopige likwidasië of houermaatskappye.

Op die Johannesburgse Aandelebeurs is 'n totaal van 673 maatskappye in die onderskeie sektore genoteer. Hierdie syfer is onderhewig aan wysigings soos nuwe maatskappye genoteer word of bestaande maatskappye die beurs verlaat, byvoorbeeld as gevolg van likwidasië, samesmelting of oornames.

Die finale respondent grootte was 224 maatskappye wat op die beurs genoteer is. Daar is van sekweniële steekproefneming gebruik gemaak om hierdie steekproef te bepaal.

Slegs elke derde maatskappy vanuit 'n alfabetiese lys is geselekteer, en daar is begin by enige een van die eerste drie maatskappye. Hierdie ewekansige begin het toevallig op die tweede maatskappy in die alfabetiese lys geresulteer.

Die alfabetiese lys van maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs is direk aangevra vanaf die beurs in Johannesburg.

Die Suid-Afrikaanse ekonomie bevind homself as 'n derde wêreld ekonomie in vergelyke met die res van die wêreld. Die groenbewegings bevind hulself nou eers in 'n posisie waar verbruikers en vervaardigers na etlike jare se teenstand in eerste wêreld lande na hulle luister. Hierdie proses is nou eers in die begin fase in Suid-Afrika en gevolglik moes respondente gekies word wat sinvolle en

verwerkbare antwoorde sou voorsien, in hierdie geval was dit die maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs.

9.4 VRAE IN DIE VRAEBOOG

Die vrae wat in die vraeboog gevra is, is uiteenlopende vrae wat insluit inligting aangaande die respondent se biografiese data en faktore rakende die respondent se strategiese proses met betrekking tot die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

9.4.1 Biografiese data van die respondent

In die eerste gedeelte van die vraeboog is vrae gevra spesifiek aangaande die biografiese data van die respondent. Uit die antwoorde kan afgelei word onder watter sektor die respondent op die Johannesburgse Aandelebeurs genoteer is, sowel as die grootte van die respondente gemeet aan omset en personeel. Inligting aangaande die respondent se omset en personeel grootte is nie konfidentiële vrae nie, aangesien die maatskappye publieke maatskappye is en hierdie inligting ook in die respondente se jaar verslae beskikbaar is.

Die vrae aangaande die aantal jare sedert die maatskappy gestig is, en/of die respondent 'n nasionaal of 'n internasionale respondent is en of die respondent se markaandeel besig is om te verhoog of te verlaag of stabiel is, dien as 'n goeie aanduiding van hoe verteenwoordigend die respondent is.

Die biografiese data kan die respondent dadelik voltooi en is beperk tot die minimum. Enige verdere inligting is beskikbaar in die respondent se jaarverslag.

9.4.2 Bewustheid van groenaspekte

Vrae is spesifiek gevra om te bepaal tot watter mate druk uitgeoefen word op die respondent om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer.

Dit is ook belangrik om vas te stel hoe 'n respondent hierdie druk hanteer of sal hanteer indien druk uitgeoefen word deur 'n belangegroep wat sosiaal ekologiese verantwoordelikheid vereis.

Die invloed van die groen verbruiker op die respondent se winsgewendheid, kan ook bepaal word deur vas te stel of die respondent 'n persepsie het dat die verbruiker oor die nodige vermoë beskik om winsgewendheid te beïnvloed al dan nie.

9.4.3 Strategiese beplanningsproses

Vrae is gevra rondom die strategiese model soos bespreek in Hoofstuk 2. Slegs kritiese vrae is gevra rondom die strategiese beplanningsproses, waarvan die eerste was of die respondent oor 'n missie en/of visie beskik.

Die vraag met betrekking tot die uitvoer van 'n omgewingsoudit is die volgende stap in die strategiese proses. Hieruit kan vasgestel word of die respondent so 'n oudit uitgevoer het of nie.

Die opvolgende vrae was om te bepaal wie verantwoordelik is vir die formulering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie indien die respondent wel sodanige strategie sou volg. Naas die formulering volg die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie en ook hier moes bepaal word wie die verantwoordelike persoon is vir die implementeringsproses.

Verskeie moontlike struikelblokke is in die vraeboog aangedui wat die implementeringsproses kan benadeel.

Die respondent is ook gevra wat die grootste beweegrede was wat daartoe aanleiding gegee het dat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geïmplementeer word.

Die voorlaaste vraag het betrekking op die finale stap in die strategiese bestuursmodel, naamlik die uitoefening van beheer en die monitering van resultate. Hierdie vraag bepaal wie verantwoordelik is vir die beheer en evaluasie.

Die laaste vraag van die vraeboog bepaal watter voordele die respondent verkry het uit die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, indien enige.

Deurlopend maak die vraeboog voorsiening vir die respondent wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

9.5 DIE UITSTUUR VAN DIE VRAEBOOG

Die vraeboog is individueel vir elke respondent gefaks en gerig aan die finansiële bestuurder van elke maatskappy. 'n Dekkingsbrief vanaf die Departement van Ondernemingsbestuur van die Universiteit van Stellenbosch het elke vraeboog vergesel (sien Bylae E, bladsy 179).

In die dekkingsbrief word die doel van die studie uiteengesit en word die nodige samewerking van die respondent gevra. Die vraeboog moes binne sewe dae voltooi en terug gefaks word. Melding is gemaak van die feit dat alle inligting konfidensieel hanteer sal word en slegs vir strategiese doeleindes gebruik sal word. Die bevindings van die studie is op aanvraag tot die respondent se beskikking.

Die korrekte en mees onlangste faksnommers is vanaf die Johannesburgse Aandelebeurs aangevra. Met die stuur van elke faks is die bewys dat die faks gestuur is, by die spesifieke respondent se dekkingsbrief aangeheg as bewys dat die faks deur die respondent ontvang is.

9.6 RESPONSKOERS

Uit die totaal van 224 vraeboë wat aan die respondente gestuur is, is 63 vraeboë terug ontvang.

Drie respondente was slegs houers maatskappye en het gevolglik nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie wat hulle volg nie. Een respondent is gelikwedeer en twee ander respondente het hulle vraeboë onvoldoende voltooi vir verwerking.

Die respons koers was gevolglik 28,13 %.

Faktore wat die responskoers kan beïnvloed word in Hoofstuk 10 bespreek. Hierdie responskoers is laag en kan aanleiding gee tot sydigthede wat die resultate van die opname kan beïnvloed.

9.7 DIE VERWERKING VAN DIE DATA

Alle inligting is in 'n rekenaar ingevoer en statisties verwerk deur die rekenaarpakket, Excel.

9.8 SAMEVATTING

'n Vraeboek is in oorleg met die Sentrum vir Statistiese Konsultasie van die Universiteit van Stellenbosch opgestel. Hierdie vraeboek is gefaks aan 'n geselekteerde aantal genoteerde maatskappye gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs.

Vir die empiriese ondersoek om aan te sluit by die teoretiese literatuurstudie, moet die vrae in die vraeboek relevant wees tot die teoretiese literatuurstudie. Vrae met betrekking tot die biografiese data van die respondente en die formulering, implementering en uitoefening van beheer oor die implementeringsproses is gevra.

Ten einde 'n maksimum responskoers te verkry, is die aantal vrae in die vraeboek beperk tot die minimum en die respondent kon die vrae beantwoord deur middel van die mees korrekte antwoord van die meervoudige keuse vrae te merk. Die responskoers van die finale steekproefgrootte was 28,13 %.

HOOFSTUK 10

ANALISE VAN DIE RESULTATE

10.1 INLEIDING

Die resultate van die studie word in dieselfde volgorde bespreek soos gestel in die vraeboog. Sien Bylae E (bladsy 179) vir 'n kopie van die vraeboog.

Sydighede bestaan ten opsigte van die resultate. Hierdie sydighede is as gevolg van faktore wat nie bekend is in die steekproef inligting nie, byvoorbeeld die biografiese data soos voorsien deur die Johannesburgse Aandelebeurs maak nie melding watter respondente nasionale of internasionale maatskappye is nie. Die grootte van die maatskappy se markaandeel word ook nie voorsien nie.

Die geldigheid van die steekproef resultate is ook nie konsekwent vir alle sektore nie, aangesien sekere sektore oor verteenwoordig is, byvoorbeeld die nywerheidsektor (34,45 % respons) en ander sektore is onder verteenwoordig, byvoorbeeld die nie-mynbou-hulpbronne sektor (0 % respons). 'n Moontlike rede vir sektore wat onder verteenwoordig is, is omrede hierdie respondente nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie en geen belang daarby gehad het om die vraeboog in te vul nie.

Die verwantskap tussen die gestelde hipotese en die resultate word ook bespreek.

Geen statistiese inferensie (toetse) is gedoen nie omrede sydighede bestaan en die responskoers te laag is (28,13 %). Daar is wel konserwatiewe afleidings uit die verwerking van die response gemaak.

10.2 VERWERKING VAN DIE RESULTATE

TABEL 10.1 STEEKPROEFGROOTTE

SEKTOR	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Finansiële	27	12,05
Nywerheid	119	53,13
Eiendom	43	19,20
Mynbouhulpbronne	20	8,93
Nie-mynbouhulpbronne	6	2,68
Versekering	9	4,02
Ander	0	0
Totaal	224	100

Die nywerheidsektor maak 53,13 % van die steekproefgrootte uit en verteenwoordig meer as die helfte van die respondente. Die tweede grootste sektor in die steekproef is die eiendomsektor wat 19,20 % van die steekproef verteenwoordig.

TABEL 10.2 AANTAL VRAEBOë TERUG ONTVANG

SEKTOR	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Finansiële	7	12,28
Nywerheid	36	63,16
Eiendom	6	10,53
Mynbouhulpbronne	5	8,77
Nie-mynbouhulpbronne	0	0
Versekering	3	5,26
Ander	0	0

'n Totale aantal van 63 response is terug ontvang. Geen response is egter uit die Nie-mynbouhulpbronne sektor terug ontvang nie.

Die volgende sektore is oor verteenwoordig in die steekproef.

- Die Finansiële sektor (33,33 % respons)
- Die Nywerheidsektor (30,25 % respons)

Die volgende sektore is onder verteenwoordig in die steekproef.

- Die Nie-mynbouhulpbronne sektor (0 % respons)
- Die Eiendomsektor (13,95 % respons)
- Die Mynbouhulpbronne sektor (25 % respons)
- Die Finansiële sektor (25,93 % respons)

Die afleidings uit die resultate is meer geldig vir 'n oor verteenwoordigende sektor as 'n onder verteenwoordigende sektor.

TABEL 10.3: OMSET PER JAAR

OMSET / JAAR	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
R 0 – 2 000 000	0	0
2 000 0001 – 10 000 000	1	2
10 000 001 – 50 000 000	13	26
50 000 001 – 250 000 000	8	16
250 000 001 – 1 000 000 000	3	6
1 000 000 001 +	25	50

Vyftig persent van die repondente se omset beloop meer as R1 biljoen in 'n finansiële jaar.

TABEL 10.4: GEMIDDELDE OMSET PER JAAR TEENoor MARKAANDEEL

MARK- AANDEEL	OMSET PER JAAR	
	Aantal respondente wat <u>wel</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	Aantal respondente wat <u>nie</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie
Toenemend	R4 120 000	R4 640 000
Stabiel	R3 415 000	R1 380 000
Verminder	R4 260 000	R 0

Die gemiddelde omset per finansiële jaar van 'n respondent wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg en wie se markaandeel toeneem beloop R4 120 000.

Respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg se markaandeel teenoor gemiddelde jaarlikse omset beloop

gemiddeld R520 000 minder as respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

Respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg, maar wie se markaandeel stabiel bly handhaaf 'n aansienlik hoër gemiddelde omset per finansiële jaar (R2 035 000 meer) as respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie, maar wie se markaandeel ook stabiel bly.

Geen respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg se markaandeel verminder nie. Hierdie resultaat is teen alle marktendense, aangesien alle aanduidings toon dat die Suid-Afrikaanse ekonomie tans op 'n laagte punt van 'n ekonomiese resessie is, en gevolglik ook 'n invloed sal hê op die respondent se markaandeel.

TABEL 10.5: AANTAL WERKNEMERS

PERMANENTE WERKNEMERS	AANTAL RESPONDENTE	PERSEN- TASIE
1 - 10	5	9,09
11 - 50	3	5,45
51 - 200	10	18,18
201 - 1 000	12	21,82
1 001 - 5 000	13	23,64
5 001 +	12	21,82

Respondente met meer as 51 permanente werknemers in diens, toon 'n eenvormige verspreiding van indiensname van permanente werknemers. Ag respondente het minder as 51 permanente werknemers in diens.

TABEL 10.6: GEMIDDELDE PERMANENTE GETAL WERKNEMERS TEENoor MARKAANDEEL

MARK- AANDEEL	AANTAL WERKNEMERS	
	Aantal respondente wat <u>wel</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	Aantal respondente wat <u>nie</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie
Toenemend	264	90
Stabiel	243	42
Verminder	477	0

Daar bestaan 'n duidelike tendens dat die respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg 'n groter gemiddelde getal werknemers indiens het, ongeag of hul markaandeel toeneem, verminder of stabiel bly in vergelyking met respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

TABEL 10.7: OUDERDOM VAN RESPONDENTE

OUDERDOM VAN MAATSKAPPY	AANTAL RESPONDENTE	PERSEN- TASIE
Minder as 2 jaar	4	7,27
2 – 5 jaar	10	18,18
6 – 10 jaar	3	5,45
11 – 20 jaar	6	10,91
Meer as 20 jaar	32	58,18

Maatskappye wat reeds langer as 20 jaar bestaan verteenwoordig 58,18 % van die responsgrootte.

**TABEL 10.8: GEMIDDELDE OUDERDOM VAN RESPONDENTE
TEENOR MARKAANDEEL**

MARK- AANDEEL	AANTAL JARE GESTIG	
	Aantal respondente wat <u>wel</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	Aantal respondente wat <u>nie</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie
Toenemend	37	19
Stabiel	57	53
Verminder	42	0

Tabel 10.8 toon die gemiddelde ouderdom van die respondente teenoor die markaandeel van die respondente. Respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg is gemiddeld ouer respondente as respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie, ongeag of die respondente se markaandeel toeneem, afneem of stabiel bly. Die respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg en reeds langer bestaan as die respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie en wie se markaandeel toeneem het by die veranderende omstandighede aangepas ten einde voortbestaan te verseker en is klaarblyklik ook die respondente wat die pas aangee met die implikasies van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Respondente in hierdie klas, bestaan maar een of twee jaar langer as hul mededingers wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

TABEL 10.9: NASIONALE OF INTERNASIONALE RESPONDENTE

RESPONDENTE	AANTAL RESPONDENTE	PERSEN- TASIE
Nasionaal	34	60,71
Internasionaal	22	39,29

Internasionale respondente verteenwoordig 39,29 % van die respons koers. Nasionale respondente verteenwoordig die grootste gedeelte van die response met 60,71 %.

Dit is onbekend in die steekproefinligting soos voorsien deur die Johannesburgse Aandelebeurs of die respondente nasionale of internasionale respondente is. In die vraeboog is wel voorsiening gemaak waar die respondent kon aantoon of hy 'n nasionale of internasionale respondent is, maar indien die respondent dit nie sou doen nie, is dit onbekend aan die navorser of die respondent 'n nasionale of internasionale respondent is. Hierdie feit het bygedra tot die sydigheid in die verwerking van die inligting.

TABEL 10.10: NASIONALE EN INTERNASIONALE RESPONDENTE WAT 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG

RESPONDENTE	RESPONDENTE WAT <u>WEL</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT <u>NIE</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Nasionaal	20	14
Internasionaal	18	4

Veertien nasionale respondente (41,18 %) van die totale vier en dertig nasionale respondente volg nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie nie. Dit is in vergelyking met slegs vier (18,18 %) van die internasionale respondente uit 'n totaal van twee en twintig respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

Die afleiding kan gemaak word dat meer druk op internasionale respondente uitgeoefen word om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg as wat nasionaal die geval is, gevolglik volg meer internasionale respondente 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Die uitoefening van druk is nie noodwendig die enigste beweegrede vir die implimentering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie nie, want die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie het verskeie voordele tot gevolg vir 'n respondent. Hierdie voordele is volledig bespreek in Hoofstuk 7.

Daar bestaan dus 'n leemte by nasionale respondente wat betref die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. In tabel 10.17 word die faktore aangespreek wat verhoed dat 'n

respondent 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie suksesvol kan implementeer.

TABEL 10.11: MARKAANDEEL VAN RESPONDENTE

MARKAANDEEL VAN RESPONDENT	RESPONDENTE WAT <u>WEL</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT <u>NIE</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Toenemend	18	12
Stabiel	16	5
Afnemend	4	0

Agtien van die respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg se markaandeel neem toe. Sestien respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg het aangedui dat hul markaandeel stabiel is, vier respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg se markaandeel neem af.

Teenoor die respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg, was daar geen respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg wie se markaandeel afneem nie. Twaalf van die sewentien respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie se markaandeel neem toe terwyl die oorblywende vyf respondente se markaandeel stabiel bly.

TABEL 10.12: AANTAL RESPONDENTE MET OF 'N FORMELE MISSIESTELLING, 'N VISIE OF MISSIE- EN VISIE STELLING

RESPONDENTE	AANTAL	
	Aantal respondente wat <u>wel</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg	Aantal respondente wat <u>nie</u> 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie
Respondent met slegs 'n formele missiestelling	9	3
Respondent met slegs 'n formele visie	4	1
Respondent met 'n formele missiestelling en visie	17	9

Die response waar die respondente kan aantoon of hulle oor 'n formele missiestelling, visie en of beide beskik word in tabel 10.12 weergegee. Hierdie response is saam gegroeppeer omrede die formulering van 'n formele missie en visie die eerste stap in die respondent se strategiese beplannings- en formuleringsfase is met betrekking tot die opstel van 'n doeltreffende strategie wat geïmplementeer sal word (sien Figuur 2.1, bladsy 22). In die missie en visie van 'n respondent word onder andere die waardes van die respondent geformuleer.

Tabel 10.12 toon dat 69,77 % respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg oor slegs 'n formele missiestelling of slegs 'n visie of 'n formele missiestelling en visie beskik, teenoor 30,23 % wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg

nie, maar slegs oor 'n formele missiestelling of 'n formele visie of 'n formele missiestelling en visie beskik.

Die afleiding kan dus gemaak word dat strategiese bestuur 'n minder belangrike rol speel in die bestuur met betrekking tot die formulering en implementering van 'n strategie by respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie sou volg nie.

TABEL 10.13: UITOEFENING VAN GROEN DRUK OP RESPONDENTE

WORD GROEN DRUK OP RESPONDENTE UITGEOEFEN?	RESPONDENTE WAT <u>WEL</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT <u>NIE</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Ja, beslis	11	1
Ja, miskien	6	0
Nee, miskien	10	1
Beslis nee	11	16

Groen druk word op 21,43 % van die respondente uitgeoefen. Slegs een respondent waarop groen druk uitgeoefen word volg nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie nie.

Ongeveer die helfte (48,21 %) van die respondente ondervind dat, ongeag of hulle 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg of nie, geen groen druk op hulle uitgeoefen word nie. Dit is 'n aanduiding dat groenaktivisme nog nie heeltemal inslag in Suid-Afrika gevind het nie.

Sestien respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg ondervind 'n mindere mate van groen druk, teenoor een

respondent wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie en ook 'n mindere mate van groen druk ondervind.

Die uitoefening van groen druk op 'n onderneming kan as een van die beweegredes dien vir 'n onderneming om te oorweeg of 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie gevolg moet word. Dus, indien geen groen druk op 'n onderneming uitgeoefen word nie is die verpligting op die onderneming om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer heelwat minder.

In die vraeboog word spesifiek verwys na die groen druk wat deur groen druk groepe uitgeoefen word, maar groen druk kan ook ander vorme aanneem, byvoorbeeld wetgewing wat die onderneming verplig om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg of indien die onderneming internasionaal wil meeding, kan internasionale standaarde van die onderneming vereis om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te volg.

TABEL 10.14: REAKSIE VAN RESPONDENTE OP GROEN DRUK

HOE RESPONDENTE GROEN DRUK HANTEER	RESPONDENTE WAT <u>WEL</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT <u>NIE</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Ignoreer druk en media	1	2
Diskrediteer drukgroepe	1	0
Gebruik skakel-beampte	27	11
Gee toe aan versoeke	18	2

'n Skakelbeampte word deur sewe en twintig respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg gebruik om aangeleenthede ten opsigte van groen druk diplomaties te hanteer. Agtien respondente gee toe aan die vereistes van groen drukgroepe.

Elf respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie, maak ook van 'n skakelbeampte gebruik om met die publiek en media te skakel om op reaksie te reageer ten opsigte van groen aangeleenthede.

Vier respondente, ongeag of 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie gevolg word of nie, ignoreer die groen druk en media en of diskrediteer die drukgroepe.

TABEL 10.15: INVLOED VAN DIE GROEN VERBRUIKER

INVLOED	RESPONDENTE WAT <u>WEL</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT <u>NIE</u> 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Ja	19	3
Onseker	7	0
Nee	12	14

Respondente besef die invloed van die groen verbruiker, aangesien 40 % van die respondente ongeag of hulle 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg of nie van mening is dat die groen verbruiker wel 'n invloed kan uitoefen op die welvaart van hul onderneming, maar 47,27 % van die respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg of nie is van mening dat die groen verbruiker geen invloed op hul onderneming se welvaart sal kan uitoefen nie.

Sewe van die respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg is onseker oor watter mate van invloed die groen verbruiker op die welvaart van hul ondernemings kan uitoefen.

Van die respondente wat wel glo dat die groen verbruiker invloed op hul onderneming se welvaart kan uitoefen, volg 86,36 % 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

TABEL 10.16: AANTAL RESPONDENTE PER SEKTOR WAT 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG

SEKTOR	RESPONDENTE WAT WEL 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG	RESPONDENTE WAT NIE 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE VOLG NIE
Finansiële	2	5
Nywerheid	28	8
Versekering	1	2
Mynbouhulpbronne	5	0
Nie-mynbouhulpbronne	0	0
Eiendom	2	4

Ongeveer twee derdes van die respondente volg wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Die meerderheid (63,16 %) van die respondente was verteenwoordigend uit die nywerheidssektor. Die nywerheidssektor verteenwoordig 53,13 % van die steekproef grootte, gevolglik is die meeste response uit die sektor terug ontvang.

Twee respondente in die finansiële sektor volg 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, teenoor 5 wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

In die nywerheidsektor volg ag en twintig van die ses en dertig respondente 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie en ag respondente volg nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie nie.

Slegs een respondent in die versekering sektor volg 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie, teenoor twee wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg in hierdie sektor nie.

Al die respondente in die mynbouhulpbronne sektor volg 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Geen respondente is uit die nie-mynbouhulpbronne sektor ontvang nie.

In die eiendomsektor volg twee respondente 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie teenoor vier respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg in hierdie sektor nie.

Die nywerheidsektor en die mynbouhulpbronne sektor is die enigste twee sektore waar meer respondente 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg teenoor respondente wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie.

TABEL 10.17: STRUIKELBLOKKE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

STRUIKELBLOK	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Tyd	11	20,37
Onkundigheid	15	27,78
Interne weerstand	6	11,11
Befondsing	22	40,74
Ander	0	0

Die twee grootste struikelblokke vir die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is befondsing (40,74 %) en onkundigheid (27,78 %). Elf respondente het aangetoon dat tyd 'n struikelblok is by die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Meer as een van hierdie struikelblokke kan die implementeringsproses benadeel en die respondente kon meer as een opsie kies.

TABEL 10.18: REDES VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

REDE	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Plaaslike wetgewing	14	17,95
Oorsese wetgewing	6	7,69
Groen drukgroepe	2	2,56
Verbruikersdruk	6	7,69
Druk van plaaslike gemeenskap	3	3,85
Eie inisiatief	20	25,64
Beskik nie oor 'n groen strategie	27	34,62
Ander	0	0

Respondente wat wel oor 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie beskik het hoofsaaklik hierdie strategie geïmplementeer as gevolg van plaaslike wetgewing (17,95 %) of op eie inisiatief (25,64 %). Respondente kon meer as een keuse uitoefen.

TABEL 10.19: RESPONDENTE WAT 'N PRE-ODIT UITVOER

Respondente kon hier meer as een opsie kies

KLAS	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Ja	9	15
Nee	22	36,67
Beskik nie oor 'n groen strategie	29	48,33
Ander	0	0

Respondente wat wel oor 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie beskik en 'n pre-oudit uitgevoer het verteenwoordig nege respondente, 36,67 % het nie 'n pre-oudit uitgevoer nie.

Die uitvoering van 'n pre-oudit is die eerste stap in 'n omgewingsoudit (sien Figuur 4.2, bladsy 56) wat uitgevoer moet word.

TABEL 10.20: PERSONE VERANTWOORDELIK VIR DIE FORMULERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

KLAS	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
'n Korporatiewe afdeling	5	7,35
Die bestuurspan	17	25
'n Bestuurder	6	8,82
Middelbestuur	1	1,47
Toesighouer	0	0
Bedryfsbestuurder	1	1,47
Onafhanklike konsultante	5	7,35
Spesiaal aangestelde personeel	4	5,88
Ander	0	0
Beskik nie oor 'n groen strategie	29	42,65

Respondente kon meer as een opsie kies om aan te dui wie vir die formulering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie verantwoordelik is. Sewentien respondente het aangedui dat die bestuurspan verantwoordelik is vir die formulering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Die middelbestuur (1 respondent), bedryfsbestuur (1 respondent) en toesighouer (geen respondente) speel feitlik geen rol in die formuleringsproses nie.

TABEL 10.21: PERSONE VERANTWOORDELIK VIR DIE IMPLEMENTERING VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIKE EKOLOGIESE STRATEGIE

KLAS	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
'n Korporatiewe afdeling	3	4,23
Die bestuurspan	16	22,54
'n Bestuurder	6	8,45
Middelbestuur	2	2,82
Toesighouer	4	5,63
Bedryfsbestuurder	4	5,63
Onafhanklike konsultante	3	4,23
Spesiaal aangestelde personeel	3	4,23
Ander	0	0
Beskik nie oor 'n groen strategie	30	42,25

Sestien respondente het aangedui dat die bestuurspan verantwoordelik is vir die implementering van die sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Die middelbestuur (2 respondente), bedryfsbestuurder (4 respondente) en toesighouer (4 respondente) se verantwoordelikheid by die implementerings-proses neem toe in vergelyking met die formuleringsproses. Respondente kon meer as een opsie uitoefen.

TABEL 10.22: PERSONE VERANTWOORDELIK VIR BEIDE FORMULERING EN IMPLEMENTERING

KLAS	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
'n Korporatiewe afdeling	3	10,34
Die bestuurspan	14	48,28
'n Bestuurder	5	17,24
Middelbestuur	1	3,45
Toesighouer	0	0
Bedryfsbestuurder	1	3,45
Onafhanklike konsultante	2	6,90
Spesiaal aangestelde personeel	3	10,34
Ander	0	0

Tabel 10.22 is 'n samevatting van vrae nege en tien in die vraeboog (sien Bylae E, bladsy 180) en verteenwoordig nie 'n spesifieke vraag in die vraeboog nie.

Veertien respondente se bestuurspan is verantwoordelik vir beide die formulering en implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Vyf respondente het aangedui dat 'n bestuurder verantwoordelik is vir beide die formulering en implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

TABEL 10.23: PERSONE VERANTWOORDELIK VIR DIE UITOEFENING VAN BEHEER

KLAS	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
'n Korporatiewe afdeling	2	7,69
Die bestuurspan	11	42,31
'n Bestuurder	6	23,08
Middelbestuur	1	3,85
Toesighouer	0	0
Bedryfsbestuurder	1	3,85
Onafhanklike konsultante	3	11,54
Spesiaal aangestelde personeel	2	7,69
Ander	0	0

Tabel 10.23 verteenwoordig nie 'n spesifieke vraag in die vraeboog nie, maar is 'n kombinasie van vrae tien en elf in die vraeboog (sien Bylae E, bladsy 180).

Die bestuurspan (11 respondente) en bestuur (6 respondente) is by die meerderheid van die respondente verantwoordelik vir die implementeringsproses van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie en die uitoefening van beheer oor die implementering.

TABEL 10.24: VOORDELE VAN 'N SOSIAAL VERANTWOORDELIGE EKOLOGIESE STRATEGIE

VOORDEEL	AANTAL RESPONDENTE	PERSENTASIE
Toename in lewensstandaard van die gemeenskap	14	19,44
Tegnologiese ontwikkeling	5	6,94
Kostebesparing	3	4,17
Beter korporatiewe beeld	19	26,39
Nuwe besigheid	1	1,39
Beskik nie oor 'n groen strategie	30	41,67
Ander	0	0

Indien 'n onderneming 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie implementeer hou hierdie strategie 'n aantal voordele vir die onderneming in, 26,39 % van die respondente het aangedui dat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie bydra tot 'n beter korporatiewe beeld. Veertien respondente het aangedui dat die lewensstandaard van die gemeenskap verhoog word. 'n Respondent kon meer as een keuse uitoefen.

10.3 SAMEVATTING

Die maatskappye genoteer op die Johannesburgse Aandelebeurs het as populasie gedien vir die empiriese ondersoek. Die steekproef grootte was 224 (33,33 %) van die totale 673 genoteerde maatskappye op die Johannesburgse Aandelebeurs. 'n Responskoers van 28,13 % is terug ontvang.

'n Lae responskoers en sektore wat nie verteenwoordig is deur die response terug ontvang nie, het sydigheid in die empiriese ondersoek

tot gevolg gehad. Konserwatiewe afleidings is wel gemaak maar is nie verteenwoordigend ten opsigte van alle sektore van die Johannesburgse Aandelebeurs nie.

Die vrae in die vraeboog is opgestel om inligting te verkry met betrekking tot aangeleenthede van groen aktivisme, byvoorbeeld of groen druk groepe wel druk uitoefen op die respondente, en watter invloed die groen verbruiker op die welvaart van die respondente se onderneming kan uitoefen.

48,21 % van die respondente ondervind geen druk vanaf groen druk groepe nie. 40 % van die respondente het aangedui dat die groen verbruiker wel 'n invloed op die welvaart van hul ondernemings kan uitoefen.

Vrae met betrekking tot die basiese stappe in die strategiese bestuursmodel (sien Figuur 2.1, bladsy 22) is by die vraeboog ingesluit. Hierdie drie stappe is die strategiese beplanning en formuleringsfase, die strategiese impelenteringsproses en die uitoefening van beheer oor die implementering van die strategie.

Die afleiding kan gemaak word dat die persone wat die top poste van die bestuurs hiërargie beklee verantwoordelik is vir die drie stappe in die strategiese bestuursmodel, naamlik 'n bestuurder of die bestuurspan.

Respondente wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg het aangedui dat die twee grootste voordele van die implementering van hierdie strategie onderskeidelik 'n beter korporatiewe beeld (26,39 %) en 'n verbeterde lewensstandaard van die gemeenskap (19,44 %) tot gevolg het.

HOOFSTUK 11

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

11.1 INLEIDING

Die belangrikste bevindinge van die gestelde hipotese se resultate word eerstens bespreek.

Hierdie bevindinge word gevolg deur 'n bespreking van die belangrikste gevolgtrekkings van die ondersoek.

Daar word afgesluit met 'n aantal aanbevelings vir ondernemings en vir diegene wat verdere navorsing oor die onderwerp wil doen.

11.2 DIE BIOGRAFIESE DATA VAN 'N ONDERNEMING

Onder dié biografiese data van die onderneming word ingesluit die omset per jaar, die permanente aantal werknemers van die onderneming en wanneer die onderneming tot stand gekom het.

Uit die ondersoek kan geen verwantskap gevind word tussen die gemiddelde omset per jaar en die gemiddelde aantal werknemers van die ondernemings nie. Ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg het aansienlik meer gemiddelde permanente werknemers in diens (sien Tabel 10.6, bladsy 138).

Ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg bestaan gemiddeld reeds 45 jaar teenoor ondernemings wat nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie wat gemiddeld 36 jaar bestaan.

11.3 NASIONALE EN INTERNASIONALE ONDERNEMINGS

'n Duidelike tendens is sigbaar indien ondernemings onderskei word as nasionale ondernemings en internasionale ondernemings.

Internasionale ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg verteenwoordig 81,82 % van die respons-grootte, teenoor 58,82 % van die nasionale ondernemings wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg. Meer internasionale ondernemings volg 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie as nasionale ondernemings.

Die internasionale ondernemings gee dus die pas aan op die gebied van die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Hierdie ondernemings besef ook die voordele wat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie inhou.

11.4 DIE MARKAANDEEL VAN 'N ONDERNEMING

Een van die voordele van die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is die ontginning van nuwe markte en gevolglik ook die bydrae tot 'n groter marktaandeel van die onderneming.

Ongeveer die helfte (47,37 %) van die respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg het aangedui dat hulle marktaandeel besig is om toe te neem. 42,11 % van die ondernemings se marktaandeel bly stabiel en slegs vier respondente wat 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg het aange-toon dat hulle marktaandeel besig is om af te neem.

Dit is dus duidelik dat die meerderheid van die ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg voordeel trek daaruit.

11.5 DIE FORMELE MISSIESTELLING EN VISIE VAN 'N ONDERNEMING

Uit 'n strategiese bestuursoogpunt is dit belangrik dat 'n organisasie oor 'n formele missiestelling en visie beskik ten einde doelgerigte rigting aan die onderneming te gee oor die kort en langtermyn onderskeidelik.

Indien 'n onderneming nie oor 'n missiestelling of visie of beide beskik nie, bestaan die moontlikheid dat die onderneming in die toekoms van sy winsgewendheid kan verloor. 'n Missie en visie bepaal waar die onderneming homself tans bevind en waarheen die onderneming oppad is. Indien 'n onderneming nie duidelike rigting-wysers het wat bepaal hoe om mededingers die hoof te bied nie, of alternatiewe produkte te ontwikkel nie, en/of daar nog in die toekoms 'n mark sal wees vir sy produkte, kan die onderneming verliese ly.

Die opstel van 'n formele missiestelling en visie is ook die eerste stap in die strategiese beplannings en formuleringsfase. Van ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg beskik 69,77 % oor 'n formele missiestelling of visie of beide.

Ondernemings wat dus wel oor 'n formele missiestelling of visie of beide beskik is meer bekend met die strategiese implementeringsproses as ondernemings wat nie daarvoor beskik nie. Hierdie ondernemings is ook waarskynlik die ondernemings wat wel 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg.

11.6 ONDERNEMINGS ONDER GROEN DRUK

Veertig persent van die ondernemings in hierdie ondersoek het aangedui dat die groen verbruiker 'n invloed kan uitoefen op die welvaart van hul ondernemings, ongeag of dié ondernemings 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg of nie. Die groen verbruiker beskik dus oor heelwat potensiële invloed waarmee druk op ondernemings uitgeoefen kan word.

Maar 48,21 % van die ondernemings het aangedui dat hulle geen groen druk ondervind vanaf groen drukgroepe nie.

Indien verder in ag geneem word dat 32,26 % van die ondernemings in hierdie studie aangedui het dat hulle sal toegee aan die versoeke van groen drukgroepe onderskat die groen verbruiker sy/haar invloed in Suid-Afrika.

Dit is duidelik dat groen aktivisme wel verandering in Suid-Afrika teweeg sal bring, indien druk op ondernemings uitgeoefen word om 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie te implementeer.

11.7 VOORDELE VIR DIE ONDERNEMING

Die belangrikste voordele wat voortspruit uit die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie is 'n toename in lewensstandaard van die gemeenskap, tegnologiese ontwikkeling, kostebesparing, 'n beter korporatiewe beeld en die ontginning van nuwe besigheid.

Die meerderheid van die ondernemings in hierdie ondersoek, onderskeidelik 26,39 % en 19,44 % het aangetoon dat die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie 'n beter korporatiewe beeld teweeg bring en die lewensstandaard van die gemeenskap verhoog.

11.8 GEVOLGTREKKING

Die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie hou verskeie voordele in vir die onderneming wat die strategie implementeer, asook vir die gemeenskap en omgewing waarin die onderneming geleë is.

Vir die effektiewe implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie moet die basiese stappe in die strategiese bestuursmodel gevolg word (sien Figuur 2.1, bladsy 22). Hierdie strategiese bestuursmodel moet geharmoniseer word met die uitvoering van 'n omgewingsoudit soos voorgestel deur Figuur 4.2, bladsy 56.

Indien 'n onderneming 'n gepaste sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie geformuleer het, moet die onderneming die strategie implementeer en doeltreffende beheer uitoefen oor die implementeringsproses, afwykings moet reggestel word en korrektiewe stappe moet geneem word om te verhoed dat afwykings weer voorkom.

Hierdie strategiese implementeringsproses moet geskied in samewerking met die personeel van die onderneming, ongeag bestuursvlak of hiërargie en moet harmoniseer met die kultuur en etiese riglyne van die onderneming.

Ondernemings het aangedui dat onkundigheid 27,78 % bydra tot die onsuksesvolle implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. Hierdie stelling kan in verband gebring word met persone wat die onderneming aangedui het verantwoordelik is vir die formulering, implementering en beheer van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie. 48,28 % van die ondernemings het aangedui dat die bestuurspan hierdie funksies, naamlik die formulering en implementering, vervul. 'n Verdere 42,31 % van die

ondernemings het aangetoon dat die bestuurspan ook verantwoordelik is vir die implementering en die uitoefening en beheer oor die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie.

Die implementering van 'n nuwe strategie is nie 'n outokratiese besluit wat deur die bestuurshiërargie afgedwing moet word nie. Alle betrokke partye by die implementering van 'n nuwe strategie moet die geleentheid gegun word om insette te kan lewer.

Indien 'n onderneming die inligting in hierdie studie sou gebruik by die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie kan die proses meer waarskynlik suksesvol wees.

11.9 AANBEVELINGS VIR SUID-AFRIKAANSE ONDERNEMINGS

- Ondernemings moet kennis insamel aangaande die plaaslike wetgewing en hierdie wetgewing nakom.
- Ondernemings moet die plaaslike owerhede kontak indien hulle 'n bydrae wil lewer tot 'n groener omgewing.
- Ondernemings wat internasionaal wil meeding moet seker maak dat hul produkte aan internasionale omgewingstandaarde voldoen soos deur daardie land se wetgewing voorgeskryf.
- Ondernemings moet gebruik maak van die geleentheid om nuwe markte in Suid-Afrika te betree of tegnologie in te voer of te ontwikkel wat omgewingsvriendelik is.
- Ondernemings moet skakel met internasionale ondernemings wat reeds hul produksieprosesse aangepas het om meer omgewingsvriendelik te wees.

- Ondernemings wat nog nie 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie volg nie en beplan om sodanige strategie te implementeer, moet 'n onderneming wat reeds 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie suksesvol geïmplementeer het en nog steeds volg kontak, ten einde potensiële slaggate te vermy.

11.10 AANBEVELINGS VIR VERDERE STUDIE

Moontlike toekomstige navorsing kan oor die volgende onderwerpe gedoen word.

- 'n Studie na die impelementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in een spesifieke sektor op die Johannesburgse Aandelebeurs.
- 'n Opvolg studie na vyf jaar oor dieselfde onderwerp en dieselfde populasie.
- Die invloed van die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie op die aandele prys van ondernemings gelys op die Johannesburgse Aandelebeurs wat die strategie volg.
- 'n Studie geloods oor die implementering van 'n sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie in die informele sake sektor van Suid-Afrika.
- 'n Studie geloods oor die invloed van die groen verbruiker op die welvaart van Suid-Afrikaanse ondernemings.
- 'n Studie geloods oor bestaande plaaslike wetgewing wat ondernemings verplig om omgewingsvriendelik op te tree.

BRONNELYS

12.1 BOEKE

Anshen, M. 1974. Managing the Socially Responsible Corporation. 1st edition. New York. Arkville Press.

Barnett, J H & Wilsted, W D. 1988. Strategic Management. 1st edition. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Bates, D L & Eldredge, D L. 1980. Strategy and Policy. 1st edition. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.

Beauchamp, T L & Bowie, N E. 1983. Ethical Theory and Business. 2nd edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Bennett, S J, Freieman, R & George Stephen. 1993. Corporate Realities and Environment Truths. 1st edition. New York: Wiley.

Botha, J A R, Brink, A, Cant, M C, Loubser, F J, Machado, R, Rudonsky, S, Strydom, J W & Theron, D P. 1998. Introduction to Marketing. 2nd edition. Johannesburg. Juta & Co, Ltd.

Brigham, E F & Gapenski, L C. 1993. Intermediate Financial Management. 4th edition. New York: The Dryden Press.

Byars, L L. 1991. Strategic Management. 1st edition. New York: Harper-Collins Publishers Inc.

Cairncross, F. 1993. Costing the earth. 1st edition. London: Business Books Ltd.

Certo, S C & Peter, J P. 1995. Strategic Management. 3rd edition. Chicago: Irwin.

Cock, J & Koch, E. 1991. Going Green. 1st edition. Kaapstad: Oxford University Press.

Collins, M. 1990. The last Rain forests. 1st edition. London: Mitchell Beazley Publishers.

Cronje, G J de J; Hugo, W M J; Neuland, E W & van Reenen, M J. 1990. Inleiding tot die Bestuurswese. 2de uitgawe. Pretoria: Southern Boekuitgewers (Edms) Bpk.

David, F R. 1997. Concepts of Strategic Management. 6th edition. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.

David, F R. 1999. Strategic Management: Concepts. 7th edition. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.

Du Toit, C M, du Plessis, A P & Nortje, J D. 1990. Fundamentele Bedryfseksonomie. 2de uitgawe. Durban: Butterworths.

Galbraith, J R & Kazanjian, R K. 1986. Strategy implementation. 2nd edition. St Paul: West Publishing Company.

Gardner, J L & Berenson, R J. 1995. Reader's Digest Atlas of the world. 2nd edition. London: The Reader's Digest Association Limited.

Grayson, L; Woalston, H & Tonega, J. 1994. Business and environmental accountability: An overview and guide to the literature. 1st edition. Cheltenham: Thornes.

Harvey, D & Brown, D R. 1996. An experiential approach to organization development. 5th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hatten K J & Hatten M L. 1987. Strategic management. 1st edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hellriegel, D & Slocum Jnr, J W. 1996. Management. 1st edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Hersey, P & Blanchard, K H. 1993. Management of Organizational Behaviour. 6th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Houghton, J. 1994. Global warning: The Complete Briefing. 1st edition. Oxford, England: Lion Publishing.

Jacobs, M. 1991. The Green Economy. 1st edition. London. Pluto Press.

Kinlaw, D C. 1993. Competitive & Green. 1st edition. San Diego: Pfeiffer & Company.

Kroon, J. 1995. Algemene bestuur. 3de uitgawe. Pretoria: Kagiso Tersiêr.

Kruger, A. 1996. Die groot geïllustreerde ensiklopedie. 1ste uitgawe. Kaapstad: Human & Rousseau.

Lambrechts, I J. 1990. Finansiële bestuur. 4de uitgawe. Goodwood: Nasionale Boekdrukkery.

Leopold, L B, Davis, K S. 1980. Water. 2de uitgawe. Virginia: Time-life books.

Lewis, T C & Short, C. 1975. A Latin Dictionary. 1st edition. London: Oxford University Press.

Marx, S, Rademeyer, W F & Reynders, H J J. 1991. Bedryfseonomie. 2de uitgawe. Pretoria: J L van Schaik.

Milkovich, G T & Boudreau, J W. 1994. Human Resource Management. 7th edition. Boston: Irwin.

Odendal, F F, Schonees, P C, Swanepoel, C J, du Toit, S J & Booysen, C M. 1988. HAT. 2de uitgawe. Johannesburg: Perskor-Boekdrukkery.

Oliver, E A & The Editors of Time-life books. 1983. Atmosphere. 1st edition. Amsterdam: Time-life Books.

Parkin, M. 1990. Economics. 1st edition. New York: Addison-Wesley.

Peattie, K. 1992. Green Marketing. 1st edition. London. Pitman Publishing.

Prokop, M K. 1993. Managing to be green. 1st edition. San Diego: Pfeiffer & Company.

Quarrie, J. 1992. Earth Summit 1992. 1st edition. London: The Regency Press Corporation.

Rautenbach, I M & Malherbe, E F J. 1996. Staatsreg. 2de uitgawe. Durban. Butterworth-Uitgewers (Edms) Bpk.

Robson, W. 1997. Strategic Management and information systems. 2de uitgawe. London: Pitman Publishing.

Ronan, C A. 1991. The Natural History of the Universe. 1st edition. London: Doubleday.

Shani, A B & Lau, J B. 1996. Behaviour in organizations. 6th edition. Boston: Irwin.

Smit, E & Morgan, N J. 1996. Contemporary issues in strategic management. 1st edition. Pretoria: Kagiso Uitgewers.

Stonich, P J. 1982. Implementing strategy. 1st edition. Massachusetts: Balbinger Publishing Company.

Thompson Jnr, A A & Strickland III, A J. 1992. Strategic Management – Concepts and Cases. 6th edition. Boston: Irwin.

Thompson Jnr, A A & Strickland III, A J. 1996. Strategic Management – Concepts and Cases. 9th edition. Boston: Irwin.

Van Zyl, F J & Van der Vyver, J D. 1982. Inleiding tot die Regswetenskap. 2de uitgawe. Durban: Butterworth-Uitgewers (Edms) Bpk.

Wheatley, M. 1993. Green Business: making it work for your company. 2nd edition. London: Pitman.

12.2 TYDSKRIFTE

Innovation drives the leading world economics - what can we learn?. 1999. Business Bulletin of the Cape Chamber of Commerce and Industry. Issue no 7. 7 April.

J & G to take responsibility for environmental investigation of Gauteng toll road. 1998. The Civil Engineering & Building Contractor. Augustus.

Schoombee, P. 1998. Moeilike tye lê voor. Finansies & Tegniek, Jaargang 50/50.18.

Want ons moet ons plek in die natuur ken. 1999. Finansies & Tegniek, Jaargang 51/09.77.

Word deel van ons stryd teen Rommel. 1999. Stad Tygerberg.

12.3 ANDER

12.3.1 Staatskoerante

Suid-Afrika. Departement van Omgewingsake. 1998. Staatskoerant nommer 19519. Wet op Nasionale Omgewingsbestuur nommer 107. Pretoria: Staatsdrukker.

12.3.2 Koerante

Ballenger, J. 1999. Soon we might be dying of thirst. After hours, Business Day. Vrydag, 8 Januarie. p1 kol1.

Esterhuyse, W. 1999. Kompas. Die Burger. Woensdag, 5 Mei, p53 kol2.

Louwrens, K. 1999. Fris Weskus wind op Darling plaas vir krag geoes. Die Burger. Saterdag, 23 Januarie. p3 kol 3.

Makelaars identifiseer wensektore in ontleding. 1999. Die Burger. Saterdag, 20 Maart. p11 kol1.

Meyer, L. 1991. Olifante vergeet nooit. Rapport. Sondag, 11 Julie. p10 k3.

SAB Wes-Kaap 'n vriend van die omgewing. 1999. Bylae by Die Burger. Saterdag, 20 Februarie, p6 kol1.

Toyota SA beloon met omgewingstoekening. 1998. Rapport. Sondag, 22 November. p24 k1.

BYLAE A

DIE CERES-BEGINSELS

Die Ceres Beginsels is 'n stel internasionale riglyne wat gevolg kan word deur enige onderneming wat 'n meer sosiaal verantwoordelike ekologiese strategie wil volg. Indien 'n onderneming hierdie riglyne sou aanneem, word die onderneming verplig om ooreenkomstig hierdie riglyne in die Ceres Beginsels, besigheid te dryf.

Met die aanneming van hierdie beginsels, glo ons dat ondernemings 'n verantwoordelikheid het teenoor die omgewing en moet alle funksies op so 'n wyse uitgevoer word dat die aarde beskerm word. Ons glo dat ondernemings nie vir hul eie behoud die voortbestaan van toekomstige geslagte moet bedreig nie.

Ons sal ons tegnologie op 'n deurlopende basis opgradeer om sodoende die voordele van die gesondheids- en omgewingswetenskap te benut. In navolging met CERES, sal ons hierdie dinamiese proses aanmoedig en sodoende verseker dat die beginsels verstaan word ten einde veranderende tegnologie te implementeer. Ons sal hierdie beginsels deurlopend toepas in alle operasionele aktiwiteite regoor die wêreld.

1 Beskerming van biosfeer

Ons sal enige stof wat vrygelaat word in die lug, wat die aarde of sy bewoners benadeel, verminder en voortdurend probeer om dit totaal te elimineer. Ons sal alle habitate en wildernis areas wat deur ons aktiwiteite geraak word beskerm.

2 Deurlopende gebruik van natuurlike hulpbronne

Ons sal gebruik maak van herbruikbare natuurlike hulpbronne in plaas van nie-herbruikbare natuurlike hulpbronne. Ons sal nie-herbruikbare natuurlike hulpbronne met omsigtigheid en deeglike beplanning gebruik.

3 Vermindering van weggoobare afval

Ons sal weggoobare afval verminder en waar moontlik elimineer deur die afval te hergebruik. Afval sal op 'n verantwoordelike wyse verwyder en vernietig word.

4 Energie besparing

Ons sal energie bespaar in ons aktiwiteite en ons goedere en dienste wat ons lewer, meer energie effektief uitvoer. Ons sal alles in ons vermoë doen ten einde omgewingsvriendelike energie deurlopend te gebruik.

5 Risiko vermindering

Ons sal streef om risiko te verminder in die omgewing, gesondheid, veiligheidsrisiko's van die werknemers en gemeenskappe waar ons aktiwiteite betrokke is deur middel van tegnologie, operasionele prosedures en gereedheid ten opsigte van noodgevälle.

6 Veilige produkte en dienste

Ons sal die vervaardiging en verkoop van produkte wat nadelig vir die omgewing kan wees of 'n gesondheids- of veiligheidsrisiko is, verminder en waar moontlik totaal verbied. Ons sal verbruikers inlig oor die impak van ons produkte in die omgewing.

7 Herstel van die omgewing

Ons sal onmiddellik en verantwoordelik skade aan die omgewing, gesondheid en veiligheid wat deur ons veroorsaak is, herstel. Ons sal beserings soos deur ons veroorsaak of skade aan die omgewing aanspreek en regstel.

8 Deursigtigheid

Ons sal elkeen wat benadeel word deur toestande wat aan die omgewing, veiligheid of gesondheid deur ons veroorsaak is, betyds inlig. Ons sal op 'n gereelde grondslag advies inwin en konsulteer met gemeenskappe in ons omgewing. Ons sal nie aksies instel teen 'n werknemer wat gevaarlike toestande aan die bestuur, of betrokke gesag uitwys nie.

9 Bestuurstoegewydheid

Ons sal hierdie beginsels implementeer deur 'n deurlopende proses wat sal verseker dat die Direkteur en die Besturende Direkteur gedurig op hoogte sal wees van belangrike omgewings aangeleenthede en ook verantwoordelik sal wees vir 'n omgewingsbeleid. Indien direkteure verkies word, sal omgewingstoegewydheid 'n rol speel.

10 Ouditeursverslae

Ons sal jaarliks 'n selfevaluasie doen ten einde ons vordering met die toepassing en implementering van die beginsels te bepaal. Ons sal die CERES Verslag jaarliks voltooi en aan die publiek beskikbaar stel.

(Bron: Aangepas uit Kinlaw, 1993:287).

BYLAE B**BELANGRIKE OMGEWINGSORGANISASIES****World Wildlife Fund**

1250 24ste Straat NW
Washington, DC 20037
(202) 293-4800 (Publieke inligting)
(202) 293-9211 (Faks)
Meer as 1,2 miljoen lede
Fokus: wilde diere

National Wildlife Federation

1400 16de Straat NW
Washington, DC 20036
(202) 797-6800
(703) 790-4040 (Faks)
(800) 822-9919 (Kliëntediens vir Nasionale Wildelewe)
(800)432-6564 (Lede)
(202) 797-6857(Hoofkantoor: Publieke inligting)
5,3 miljoen lede
Fokus: natuurlike hulpmiddels

Nature Conservancy

1815 N Lynn Straat
Arlington, VA 22209
(703) 841-5300
(703) 841-1283 (Faks)
E-mail Jaarverslag
645 lede
Fokus: aankope van grond vir bedreigde spesies, ekosisteem en plantlewe

National Audubon Society

950 3de laan
New York, NY 10022
(212) 832-3200
(212) 644-5742 (Faks)
Fokus: Om publieke beleid aan te spreek aangaande bedreigde spesies, besmetting en wilde lewe

Sierra Club

Polkstraat 730
San Francisco, CA 94109
(415) 776-2211
(415) 776-0350 (Faks)
625,000 lede

Wilderness Society

900 17de Straat NW
Washington, DC 20006
(202) 833-2300
(202) 429-3958
317,000 lede

Fokus: bewaring en beveiliging van wilde lewe en grond

Environmental Defense Fund

257 Parklaan S
New York, NY 10010
(212) 505-2100
(212) 505-0892 (Faks)
200,000 + lede

Fokus: wetenskap, ekonomie en die regte word saamgevoeg om innoverende oplossings vir die omgewingsprobleme te vind; eerste groot stryd gewen was die verbanning van die bestrydingsmiddel DDT (dichlorodiphenyl-trichloro-ethane)

Centre for Science in the Public Interest

1875 Connecticutlaan NW, Suite 300
Washington, DC 20009
(202) 332-9110
(202) 265-4954 (Faks)
266,000 lede

Fokus: verbruiker advokatuur groep wat spesialiseer in voeding

Clean Water Action

1320 18de Straat NW, Suite 300
Washington, DC 20036
(202) 457-1286
(202) 457-0287 (Faks)

Fokus: stemwerwery, litigasie vir skoon water, omgewings sake, nasionale vlak

Greenpeace

1436 U straat NW
Washington, DC 20009
(202) 462-1177

Fokus: atmosfeer, energie, gifstowwe, tropiese reënwoude

National Geographic Society

1145 17de Straat NW
Washington, DC 20036
(202) 857-7000
meer as 10 miljoen lede

Fokus: bewaring: geografiese opvoedkundige materiaal, tydskrifte, boeke

National Parks and Conservation Association

1776 Massachusettslaan NW

Washington, DC 20036

(202) 223-6722

(202) 659-0650 (Faks)

308,000 lede

Jaarlikse begroting: \$4 miljoen

Fokus: 'n nie-winsgewende burgerlike organisasie wat fokus op die bewaring van nasionale parke

National Resources Defense Council

40 W 20ste Straat

New York, NY 10011

(212) 727-2700

(212) 727-1773 (Faks)

meer as 175,000 lede

Fokus: natuurlike bronne, reënwoude, bewaring, bestrydingsmiddels

Union of Concerned Scientists

Kerkstraat 26

Cambridge, MA 02238

(617) 547-5552

(617) 864-9405 (Faks)

meer as 100,000 lede

Fokus: energie en wapenkontrole, omgewingswaarskuwings, kernkrag

US Public Interest Research Group

Pennsylvanialaan 215 SE

Washington, DC 20003

(202) 546-9707

(202) 546-2461 (Faks)

1,2 miljoen lede

Fokus: omgewings en verbruikersake; gifstowwe, lugbesoedeling

(Bron: Aangepas uit Bennett, 1993:211).

BYLAE C**NASIONALE EN PROVINSIALE WETGEWING****NASIONAAL**

NO EN JAAR VAN DIE WET	KORT TITEL
Wet no 36 van 1947	Wet op Misstowwe, Veevoedsel, Landboumiddels en Veemiddels
Wet no 71 van 1962	Dierebeskermingswet
Wet no 45 van 1965	Wet op Voorkoming van Lugbesoedeling
Wet no 15 van 1973	Wet op Gevaarhoudende Stowwe
Wet no 57 van 1976	Wet op Nasionale Parke
Wet no 63 van 1976	Wysigingswet op Bergopvanggebiede
Wet no 73 van 1980	Wet op Beheer van Storting ter See
Wet no 6 van 1981	Wet op Mariene Besoedeling (Beheer en Siviele Aanspreeklikheid)
Wet no 43 van 1983	Wet op Bewaring van Landbouhulpbronne
Wet no 2 van 1986	Wet op Mariene Besoedeling (Voorkoming van Besoedeling deur Skepe)
Wet no 73 van 1989	Wet op Omgewingsbewaring
Wet no 18 van 1998	Wet op Lewende Marine Hulpbronne
Wet no 36 van 1998	Nasionale Waterwet

(Bron: Aangepas uit Staatskoerant, 1998:71)

PROVINSIAAL

NO EN JAAR VAN DIE WET	KORT TITEL
Ordonnansie no 8 van 1969	Oranje-Vrystaat Bewaring
Ordonnansie no 9 van 1969	Oranje-Vrystaat Dorpsgebiede
Ordonnansie no 15 van 1974	Natal Natuurbewaringsordonnansie
Ordonnansie no 19 van 1974	Kaap Natuur- en Omgewingsbewaring
Ordonnansie no 12 van 1983	Transvaal Natuurbewaring
Ordonnansie no 15 van 1985	Kaap Grondgebruikbeplanning
Wet no 5 van 1998	KwaZulu Beplanning en Ontwikkeling
Wet no 29 van 1992	KwaZulu Omgewingsbewaring

(Bron: Aangepas uit Staatskoerant, 1998:73)

BYLAE D

ADVERTENSIE VAN FRASER ALEXANDER



Vrou Step in 'n Eksotiese Woud, deur Henri Rousseau

*Want ons
moet ons plek
in die natuur ken.*

Die rykdom van die aarde is 'n hulpbron asook 'n verantwoordelikheid: ons mag dit gebruik maar nie misbruik nie. Die Fraser Alexander-groep help maatskappye om 'n delikate balans tussen ontwikkeling en bewaring te bewerkstellig - tussen die strewe om voorspoed te skep en die noodsaaklikheid om ons natuurlike erfenis te bewaar. Die omgewingsoplossings wat ons voorsien, het hul grondslag in die gevorderde tegnologie en uitgebreide ondervinding wat ons in die Suid-Afrikaanse mynbedryf ontwikkel het en tans ook in ander bedrywe hier en oorsee toepas. Want kundige bestuurslui wêreldwyd weet dat 'n suksesvolle besigheid deesdae ook 'n goeie korporatiewe burger moet wees, en dat as jy verbruik, jy ook moet bewaar.



MINING SERVICES • GROOTMAAT-GOEDEREHANTERING • BETONPRODUKTE
MARLINWEG 1, VANAF KELLYWEG, JETPARK, BOKSBURG, 1459 • TEL: (2711) 929 3600

©PA 3328 a

(Bron: Aangepas uit Finansies & Tegniek, 1999:77)

BYLAE E**DIE VRAEBOOG**

TO : «TO»
ATTENTION : The Financial Manager
FAX NUMBER : «FAXNUMBER»
DATE : 30 August 1999

<p style="text-align: center;">ECOLOGICAL ENVIRONMENT SURVEY DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT UNIVERSITY OF STELLENBOSCH</p>
--

The modern business environment is of such a nature that companies can no longer ignore its ecological environment. The interrelationship between a company and the ecological environment as a stakeholder is important for the future existence of a firm.

I am currently undertaking a study concerning the significance of the ecological environment in strategic decision-making. I would like to obtain comprehensive information, and therefore ask that the enclosed questionnaire be completed and returned **URGENTLY** by fax (021) 949 0144 / 946 1610.

PLEASE NOTE:

- 1 All information will be studied in the strictest confidence, and used only for statistical purposes.
- 2 A summary of the results will be made available to you on request.
- 3 Please return the completed questionnaire not later than **SEVEN** days after receipt.
- 4 Your support is appreciated, as you are contributing to knowledge that may be useful to improve relations between companies and their stakeholders.

J P GREEFF



UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH
UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

TO WHOM IT MAY CONCERN

As supervisor for masters (M.Comm.-Business Management) candidate, Joshua Greeff, I hereby wish to request your urgent co-operation in the completion of the enclosed questionnaire.

The significance of the ecological environment in strategic decision-making serve as a point of departure in the study of the implementation of social responsible ecological strategy by listed companies. An attempt is made to recognise the importance of the environment as a strategic stakeholder, that is besides the generally recognised stakeholders of business in South Africa.

We thank you in anticipation for your kind co-operation.

Sincerely

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ma Du Toit'.

PROF MA DU TOIT

5 August 1999

INDICATE YOUR ANSWER BY PLACING A "X" IN THE MOST RELEVANT BLOCK. PLEASE ANSWER AS OBJECTIVELY AS POSSIBLE. THERE ARE NO RIGHT OR WRONG ANSWERS.

A: THIS SECTION SEEKS BIOGRAPHIC DATA

1 Under which sector on the JSE is your company listed?

Mining Resources

Coal	Diamonds	Gold	Platinum
Metals and minerals	Mining Holdings and houses	Mining exploration	Curtail operations

Non-Mining Resources

Chemicals, oils and plastics	Paper	Steel
------------------------------	-------	-------

Financial

Investment trusts	Private equity funds	Banks	Financial services
-------------------	----------------------	-------	--------------------

Insurance

Life assurance	Short-term insurance
----------------	----------------------

Industrial

Beverages	Clothing and textiles	Food	Furniture and appliance	Retail
Diversified industrial	Services	Hotel and Leisure	Building, construction and engineering	Development stage
Electronics and electrical	Information technology	Telecommunications	Education and staffing	Media
Packaging and printing	Healthcare	Transport	Redevelopment	

Real Estate

Property	Property loan stock	Property unit trusts
Cash companies	Development capital	Venture capital

Other securities

2 What was the company's turnover for the previous financial year?

Hundred thousands

3 How many permanent employees are there in the company?

4 How many years have the company been established?

5 Are you an international or national company?

International National

6 How would you describe your company's market share?

Increasing Stable Decreasing

B: THIS SECTION FOCUS ON STRATEGIC ACTIVITIES

1 Do your company have a formal statement of the following?

The company mission The company vision

2 Are your company being put under pressure in connection with "green" issues?

Yes definitely Yes may be No may be No definitely

3 How would you respond to green pressure groups? (You may choose more than one)

Ignore pressure and media Discredit pressure groups Use PRO to explain situation Comply with demands

Other (please specify)

4 Do your company think that the green consumer can have an impact on your company's profitability?

Yes Uncertain No

5 Do your company follow a natural environmental strategy?

Yes extremely Yes Small Definitely no

6 What are/would be the major obstacle(s) to implement a natural environmental strategy? (You may choose more than one)

Time Lack of know-how Internal resistance to change Funding

Other (please specify)

7 Why did your company decide to implement a natural environmental strategy? (You may choose more than one)

Local legislation Overseas legislation Green pressure group Customer demand
 Pressure from the local community Own initiative The company does not have an environmental strategy

Other (please specify)

8 Was an environmental audit been done on the company before the natural environmental strategy was formulated?

Yes	No	The company does not have an environmental strategy
-----	----	---

Other (please specify)

9 Who was mainly responsible for **formulating** the natural environmental strategy? (You may choose more than one)

A corporate department/ section	The management team	A senior executive/ manager	A middle manager
---------------------------------	---------------------	-----------------------------	------------------

Supervisors	All line managers	Outside consultants	Specially appointed person(s)
-------------	-------------------	---------------------	-------------------------------

Other (please specify)	The company does not have an environmental strategy
------------------------------	---

10 Who was mainly responsible for **implementing** the natural environmental strategy? (You may choose more than one)

A corporate department/ section	The management team	A senior executive/ manager	A middle manager
---------------------------------	---------------------	-----------------------------	------------------

Supervisors	All line managers	Outside consultants	Specially appointed person(s)
-------------	-------------------	---------------------	-------------------------------

Other (please specify)	The company does not have an environmental strategy
------------------------------	---

11 Who did your company assign to control and evaluate the natural environmental strategy process? (You may choose more than one)

A corporate department/ section	The management team	A senior executive/ manager	A middle manager
---------------------------------	---------------------	-----------------------------	------------------

Supervisors	All line managers	Outside consultants	Specially appointed person(s)
-------------	-------------------	---------------------	-------------------------------

The company does not have an environmental strategy	Other (please specify)
---	------------------------------

12 Please indicate the benefits which you believe your company has realised as a result of implementing an natural environmental strategy? (You may choose more than one)

Increase living standard of the community	Developing technology	Cost savings	Enhanced company image
---	-----------------------	--------------	------------------------

New business	The company does not have an environmental strategy
--------------	---

Other (please specify)

Thank you for your co-operation. If you would like a summary of the findings, please complete below:

Name:

Position:

Postal address:

e-Mail: