

**ODIT VAN BESTAANDE ORGANISASIESTRUKTURE,  
KOMMUNIKASIEKANALE EN PROMOSIEMETODES TER  
BEVORDERING VAN BINNELANDSE TOERISME**

**S M CERFF**

**ODUIT VAN BESTAANDE ORGANISASIESTRUKTURE,  
KOMMUNIKASIEKANALE EN PROMOSIEMETODES TER  
BEVORDERING VAN BINNELANDSE TOERISME**

Verhandeling voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die

**MEESTERSDIPLOMA IN TEGNOLOGIE:  
BESTUURSPRAKTYK**

In die Skool vir Bestuurswese aan die Kaapse Technikon.

**SEVERUS M CERFF**

**DATUM VAN INHANDIGING: FEBRUARIE 1995**

**PROMOTOR: D C VAN DER VYVER**

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie verhandeling vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander technikon ter verkryging van 'n Meestersdiploma voorgelê is nie.

**Handtekening** : .....

**Datum** : .....

## VOORWOORD

Ek wil graag my dank betuig aan alle persone verbonde aan toerisme-organisasies en die Toerismenavorsingseenheid van die Kaapse Technikon wat bygedra het om hierdie studie moontlik te maak.

'n Spesiale woord van dank aan Susan, die kinders sowel as ons ouers vir hulle geduld, aanmoediging en ondersteuning.

Mnr D C van der Vyver vir sy leiding, raad en entoesiasme.

Dre J C Steyn en E-A Uken vir hulle insette.

Mej M de Villiers vir die tikwerk.

Mnr P Kruger vir die taalversorging.

Alle kollegas en vriende vir hulle hulp en advies.

**Hierdie verhandeling word opgedra aan my ouers vir hul bystand deur die  
jare.**

## SUMMARY

Tourism is one of the social and economic phenomena evidencing the most rapid growth this century, and it has the potential of becoming the largest industry in the country. To prevent a decline in the tourism assets of South Africa, while simultaneously maximizing the economic benefits and job opportunities arising from tourism, it is vitally important for the industry to be managed with great care.

Against the backdrop of domestic tourism in South Africa, research was conducted into and recommendations made on the issue of whether the tourist destination sector has the necessary management structure and infra-organization to underpin effective management, communication, co-ordination and the promotion of tourism activities and objectives within this sector.

An historical perspective on the process of change affecting the organization of tourism, linked to the findings derived from the empirical study, will endeavour to give an account of the development of tourism organizations in the destination sector compared to the present day state of affairs at national, regional and local levels.

As a significant part of the success of any organization may be attributed to good management and organization, this study also focuses on the importance of management in general, organization, types of structures, effective communication co-ordination and marketing communication.

Intensified competition and environmental change prompt tourism organizations to turn to strategic planning for survival and growth. Included as a first step in this planning process is the formulation of a unique mission comprising elements such as the **raison d'être** for the organization, strategies, values and standards of behaviour, since the vision and

mission of management and the shared values among members of the organization give direction to its activities and hence should be reflected in the structure in order to enhance organizational effectiveness.

Honest publicity given to the attractions of a region or town and a strong corporate image of the destination plays an important role when a choice is made between tourist destinations. In addition an awareness of the benefits of a tourism culture among inhabitants can be established through a planned and maintained promotion campaign. It is essential to periodically carry out a marketing or localized audit, more commonly known as a functional audit, in order to determine whether the marketing communication is still headed in the right direction.

The object of the empirical study was to establish whether the present organization structures are adequate for ensuring proper co-ordination, whether communication channels are effective, and whether the marketing communication approach is effective in promoting tourism. As a corollary, consideration was given to the mission statements, objectives, main functions, strengths and weaknesses, structures, co-ordination, communication, marketing communication and liaison of approximately 200 tourist destination organizations, including local authorities, SATOUR regional offices, publicity associations, regional development associations (RDA's) and regional development advisory committees (RDAC's).

At present the country is in a transitional phase, giving rise to widespread change in the socio-political, economic and technological spheres that collectively and individually impact on the tourist industry. The philosophy of inclusivity should be extended to embrace all stakeholders in the tourist industry in order to allow this industry to develop.

In terms of the responses to the questionnaire, it appears that some organizations regard the tourist function as secondary or even incidental to their major area of operations. From

this it is concluded that clarity of missions and the objectives set in terms of such missions is lacking in the case of some organizations such as local authorities and RDA's. The already established structures therefore do not always appear to be conducive to effective communication. Moreover, the marketing communication process is handicapped by a lack of understanding, a poor corporate image and inadequate funding.

On the basis of this research the standpoint is adopted that attention should be given firstly, to designing a simple, adaptable and effective organization structure derived from an organization's mission and, secondly, to provide for the establishment of an underlying tourism culture in order to effectively unleash the potential of the tourism industry. This will enhance management and intra-organizational communications. The periodic exercise of a promotions audit will optimize the exploitation of communication channels and electronic communication aids, thereby producing effective marketing communication.

From this research it is concluded that the creation of a mechanism such as a co-ordinating council or body is of the utmost importance in order to eliminate any activities that may be conflicting. Suitable training and the provision of adequate funding are aspects for inclusion in the tourism development plans of each region. SATOUR and/or a regional and local tourism structure could play a vital role as facilitator rather than a marketing organization in this regard.

## OPSOMMING

Toerisme is een van die vinnigs groeiende sosiale en ekonomiese fenomene van hierdie eeu en in Suid-Afrika het dit die potensiaal om die grootste bedryf in die land te word. Om te verhoed dat massatoerisme tot die agteruitgang van Suid-Afrika se toerismebates lei en om terselfdertyd die ekonomiese voordele en werkskeppingsgeleenthede wat toerisme inhou, te maksimeer, is dit van groot belang dat die bedryf versigtig bestuur word.

Teen die agtergrond van binnelandse toerisme in Suid-Afrika is navorsing gedoen en word aanbevelings gemaak oor die kwessie of hierdie sektor oor die nodige bestuurstrukture en die infra-organisasie beskik wat effektiewe bestuur, kommunikasie, koördinasie en promosie van toerisme-aktiwiteite en doelwitte in die bestemmingsektor steun.

Uit 'n historiese oorsig van die veranderingsproses rakende die organisasie van toerisme asook verbandlegging met die bevindings afkomstig uit die empiriese studie, blyk die ontwikkeling en die huidige stand van toerisme op nasionale, streeks- en plaaslike vlak.

Aangesien 'n betekenisvolle deel van 'n organisasie se sukses aan goeie bestuur en organisasie toegeskryf kan word, is hierdie navorsing toegepas op die belangrikheid van bestuur in die algemeen, organisasie en struktuursoorte, doeltreffende kommunikasie, koördinasie en bemarkingskommunikasie.

Verskerpte mededinging en omgewingsveranderings noop toerisme-organisasies om strategies te beplan vir oorlewing en groei. Die formulering van 'n unieke missie wat elemente soos die bestaansrede vir die organisasie, strategieë, waardes en gedragstandaarde insluit, is die eerste stap in die strategiese beplanningsproses. Die visie en missie van bestuur en die gedeelde waardes tussen organisasielede gee rigting aan die werksaamhede van die organisasie en moet in die struktuur vergestalt



Eerlike publisiteit oor die attraksies van die streek of dorp en 'n goeie korporatiewe beeld van die bestemming speel 'n belangrike rol wanneer daar tussen toerismebestemmings gekies word. Boonop kan onder inwoners 'n toerismekultuur oor die voordele van toerisme ingeskerp word deur 'n beplande volgehoue promosieveldtog. Dit is noodsaaklik om periodiek 'n bemarkings - of beperkte oudit, meer algemeen bekend as 'n funksionele oudit, uit te voer om vas te stel of die veldtog nog op koers is.

Die doel van die empiriese studie was om te bepaal of organisasiestrukture toereikend is om behoorlike koördinering te verseker, of die kommunikasiekanale doeltreffend is en of die bemarkingskommunikasiebenadering toerisme effektief bevorder.

Gepaardgaande daarmee is oorweging geskenk aan die missiestelling, doelstellings en hoof funksies, die sterk en swak punte, die strukture, die koördinering, kommunikasie, bemarkingskommunikasie en skakeling van nagenoeg 200 toerismebestemmingsorganisasies met inbegrip van plaaslike besture, SATOER-streekkantore, publisiteitsverenigings, streekontwikkelingsverenigings (SOV's) en streekontwikkelingsadvieskomitees (SOAK's).

Die land bevind hom tans in 'n oorgangsfase met gepaardgaande veranderinge op die sosio-politieke, ekonomiese en tegnologiese gebied, wat uiteraard gesamentlik of afsonderlik op die toerismebedryf 'n impak het. Die filosofie van inklusiwiteit moet deurgetrek word na alle belanghebbendes by die toerismebedryf om die bedryf te laat gedy.

Na aanleiding van response op die vraelyste blyk dit dat party organisasies die toerismefunksie as sekondêr tot of selfs toevallig by hulle prestasie-area beskou. Derhalwe word afgelei dat duidelike missies en voortvloeiende doelstellings by party organisasies soos plaaslike besture en SOV's ontbreek.

nie. Boonop kortwiek die gebrekkige begrip, 'n swak korporatiewe beeld en ontoereikende befondsing die bemarkingskommunikasieproses.

Op grond van hierdie studie word dit gestel dat die toerismebedryf aandag moet skenk aan die ontwerp van 'n eenvoudige, aanpasbare en doeltreffende organisasiestruktuur wat uit 'n missie voortvloei en wat 'n toerismekultuur kan vestig om die potensiaal van dié bedryf effektief te ontsluit. Periodieke uitvoering van 'n promosie-oudit en die benutting van kommunikasienetwerke en elektroniese kommunikasiehelpmiddele sal ook bemarkingskommunikasie bevorder en intra-organisatoriese kommunikasie verbeter.

Hierdie navorsing toon verder dat die instelling van 'n meganisme soos 'n koördinerende raad of liggaam van die allergrootste belang is ten einde werksaamhede uit te skakel wat met mekaar kan bots. Geskikte opleiding en die voorsiening van toereikende befondsing is aspekte wat by die toerisme-ontwikkelingsplanne van elke streek ingesluit kan word. SATOER en/of streek- en plaaslike toerismebesture kan 'n allemoodsaaklike rol as fasiliteerder eerder as 'n bemarkingsorganisasie in die verband speel.

# INHOUDSOPGAWE

Bladsy

## HOOFSTUK I

<b>ALGEMENE AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Inleiding .....	1
1.2 Potensiaal vir groei .....	3
1.3 Die probleem .....	5
1.4 Probleemstelling .....	7
1.5 Hipotese .....	8
1.6 Doel van die studie .....	8
1.7 Omvang van studie .....	9
1.8 Navorsingsmetodiek .....	9
1.9 Navorsingsverloop .....	10

## HOOFSTUK 2

<b>OORSIG VAN SUID-AFRIKAANSE BINNELANDSE TOERISMESTRUK- TURE- EN ORGANISASIE</b> .....	<b>11</b>
2.1 Inleiding .....	11
2.2 Historiese agtergrond .....	11
2.3 Ontwikkeling van toerisme-organisasies in die bestemmingsektor .....	17
2.4 Die verskillende toerisme-organisasies in die bestemmingsektor in Suid-Afrika .....	20
2.4.1 Die Suid-Afrikaanse Toerismeraad .....	20
2.4.1.1 Nasionale toerismemissie en - doelstellings .....	20

2.4.1.2	Hooffunksies .....	23
2.4.2	Toerismeskakelraad .....	24
2.4.3	Organisasie op streekvlak .....	25
2.4.3.1	Die Nasionale Streekontwikkelingsadviesraad .....	29
2.4.3.2	Die Streekontwikkelingsadvieskomitees .....	31
2.4.3.3	Die Streekontwikkelingsverenigings .....	34
2.4.3.4	Streekdiensterade in die Kaapprovinsie .....	35
2.4.3.5	Provinsiale Administrasies .....	37
2.4.4	Plaaslike besture en publisiteitsverenigings .....	39
2.4.4.1	Plaaslike besture .....	39
2.4.4.2	Publisiteitsverenigings .....	40
2.5	Samevatting .....	43

### HOOFSTUK 3

	<b>'n TEORETIESE ONDERSOEK NA BESTUURSHANDELING WAT EFFEKTIEWE ORGANISASIE BEÏNVLOED .....</b>	<b>44</b>
3.1	Inleiding .....	44
3.2	Organisasie .....	44
3.2.1	Verdeling van werk .....	46
3.2.1.1	Bepanning en kontrolefunksies .....	46
3.2.1.2	Bemarkingsfunksies .....	46
3.2.1.3	Finansiële funksies .....	47
3.2.1.4	Koördineringsfunksies .....	47
3.3	Doelstellings .....	47
3.4	Doelwitte .....	49
3.5	Bestuursbeginsels van Organisering .....	49

3.5.1	Die gesagslyn .....	49
3.5.2	Die beginsel van enkelskakeling .....	50
3.5.3	Spanwydte van leiding/kontrole .....	50
3.5.4	Die beginsel van minimumvlakke .....	50
3.5.5	Die beginsel van spesialisering .....	50
3.5.6	Die beginsel van versplintering van funksies en homogene groepering .....	50
3.5.7	Die beginsel van ooreenstemmende gesag .....	51
3.5.8	Die beginsel van elasticiteit .....	51
3.6	Koördinasie .....	52
3.7	Dimensies van Organisasiestruktuur-ontwerp .....	53
3.7.1	Die invloed van tegnologie .....	53
3.7.2	Ouderdom en grootte .....	54
3.7.3	Strategie .....	54
3.8	Ideale Struktuur .....	55
3.9	Verskillende organisasiestrukture .....	56
3.9.1	Die funksionele organisasiestruktuur .....	56
3.9.2	Projekorganisasie .....	56
3.9.3	Divisionele strukture .....	57
3.9.3.1	Die produk- of markorganisasie volg een van die volgende patrone .....	58
3.9.4	Matriks .....	59
3.9.5	Sentralisasie vs desentralisasie .....	61
3.9.6	Moderne organisasiestrukture .....	62
3.9.6.1	Vryevormstruktuur .....	62
3.9.6.2	Sektorale strukture .....	63

3.9.6.3	Konglomoraatstruutuur .....	63
3.9.7	Die informele organisasie .....	64
3.9.8	Nuwe denke .....	64
3.10	Missie .....	66
3.10.1	Die Ashridge missie-model .....	67
3.10.2	Missiestelling in die praktyk .....	69
3.11	Strategiese bestuur .....	71
3.11.1	Visie .....	73
3.11.2	Organisasiekultuur/filosofie .....	76
3.11.3	Beleid .....	77
3.12	Kommunikasie .....	78
3.12.1	Kommunikasie-oudit .....	79
3.12.2	Korporatiewe Beeld .....	79
3.12.3	Kommunikasiëkanale .....	81
3.13	Bemarkingsoudit .....	82

## HOOFSTUK 4

'n EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE TOERISMESEKTOR IN SUID-AFRIKA .....	84	
4.1	Inleiding .....	84
4.2	Opnameprosedures en -omvang .....	84
4.3	Empiriese data uit vraelyste .....	85
4.3.1	Plaaslike Owerhede .....	86
4.3.1.1	Respons en agtergrond van respondente .....	86
4.3.1.2	Missie .....	87
4.3.1.3	Hooffunksies en doelstellings .....	87

4.3.1.4	Sterk en swak organisatoriese en infrastrukturele aspekte .....	88
4.3.1.5	Organisasiestruktuur .....	89
4.3.1.6	Koördinasie .....	89
4.3.1.7	Kommunikasie .....	93
4.3.1.8	Bemarkingskommunikasie .....	97
4.3.1.9	Korporatiewe beeld .....	100
4.3.2	Suid-Afrikaanse Toerismeraad .....	101
4.3.2.1	Respons en agtergrond van respondente .....	101
4.3.2.2	Missie .....	101
4.3.2.3	Hooffunksie en doelstellings .....	102
4.3.2.4	Sterk en swak organisatoriese infrastrukturele aspekte .....	102
4.3.2.5	Organisasiestruktuur .....	103
4.3.2.6	Koördinasie .....	105
4.3.2.7	Kommunikasie .....	106
4.3.2.8	Bemarkingskommunikasie .....	107
4.3.2.9	Korporatiewe beeld .....	109
4.3.3	Publisiteitsverenigings .....	111
4.3.3.1	Respons en agtergrond van respondente .....	111
4.3.3.2	Missie .....	111
4.3.3.3	Hooffunksies en doelstellings .....	112
4.3.3.4	Sterk en swak organisatoriese infrastrukturele aspekte .....	113
4.3.3.5	Organisasiestruktuur .....	114
4.3.3.6	Koördinasie .....	116
4.3.3.7	Kommunikasie .....	117

4.3.3.8	Bemarkingskommunikasie .....	118
4.3.3.9	Korporatiewe beeld .....	121
4.3.4	Streekontwikkelingsverenigings .....	121
4.3.4.1	Respons en agtergrond van respondente .....	121
4.3.4.2	Missie .....	122
4.3.4.3	Hooffunksies en doelstellings .....	122
4.3.4.4	Sterk en swak organisatoriese en infrastrukturele aspekte .....	123
4.3.4.5	Organisasiestruktuur .....	124
4.3.4.6	Koördinasie .....	125
4.3.4.7	Kommunikasie .....	126
4.3.4.8	Bemarkingskommunikasie .....	127
4.3.4.9	Korporatiewe beeld .....	128
4.3.5	Streekontwikkelingsadvieskomitees .....	129
4.4	Samevatting .....	130

## **HOOFSTUK 5**

	<b>SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS .....</b>	<b>132</b>
5.1	Inleiding .....	132
5.2	Samevatting .....	132
5.3	Gevolgtrekkings .....	137
5.4	Aanvaarding of verwerping van die hipotese .....	140
5.5	Aanbevelings .....	140
5.6	Voorstelle vir verdere navorsing .....	144



<b>BIBLIOGRAFIE</b>	146
6.1 Boeke	146
6.2 Koerante en Tydskrifte	149
6.3 Wetgewing	150
6.4 Gepubliseerde Verslae	150
6.5 Kaarte	151

## **BYLAE**

A.1	Dekkingsbriewe vir vraelys.
A.2	Vraelys.
A.3	Wes-Kaapse Toerismeraad: struktuur en bestaansrede.

## Illustrasies

Figuur 1.1	Die Suid-Afrikaanse binnelandse toerismemark volgens bevolkingsgroep. ....	4
Figuur 1.2	Aandeel van sakeritte per bevolkingsgroep. ....	4
Figuur 1.3	Aandeel van vakansieritte per bevolkingsgroep. ....	4
Figuur 2.1	Die koördineringsfunksie van die Direkoraat van Toerisme. ....	19
Figuur 2.2	Organisasiestruktuur van Satoer. ....	21
Figuur 2.3	Toerisme-ontwikkelingstreke in Suid-Afrika. ....	26
Figuur 2.4	Die Ontwikkelingstreke van Suid-Afrika tot Maart 1994. ....	27
Figuur 2.5	Nuwe streekindeling van Suid-Afrika. ....	28
Figuur 2.6	Organigram van Streekontwikkelingsinstellings in die RSA. ....	30
Figuur 2.7	Organisasiestruktuur vir 'n Publisiteitsvereniging. ....	42
Figuur 3.1	Eienskappe van die burokratiese en organisatiese organisasie- strukture. ....	55
Figuur 3.2	Die Ashridge-missiemodel ....	68
Figuur 3.3	Campbell en Towadey se toets van 'n organisasie se missiestelling. ....	70
Figuur 3.4	Chon en Olsen se strategiese bestuursmodel vir toerisme- organisasies. ....	72
Figuur 3.5	Chon en Olsen se model vir strategiese ontleding ....	74
Figuur 4.1	Algemene organisasiestruktuur van plaaslike owerhede ....	90
Figuur 4.2	Gebrek aan koördinasie tussen toerisme-organisasies ....	91
Figuur 4.3	Bestaande koördinasie tussen toerisme-organisasies. ....	92
Figuur 4.4	Kommunikasiedoeltreffendheid ....	93
Figuur 4.5	Kommunikasiepatroon van plaaslike owerhede ....	94
Figuur 4.6	Kommunikasieklimaatpeiling. ....	96

Figuur 4.7	Frekwensies van plaaslike besture se bemarkingsmetodes om toeriste te lok. ....	99
Figuur 4.8	Organigram van SATOER (Binnelandse toerisme). ....	104
Figuur 4.9	Kommunikasiepatroon van SATOER-streekkantore. ....	106
Figuur 4.10	Frekwensies van SATOER se bemarkingsmetodes om toeriste te lok. ....	110
Figuur 4.11	Organisasiestruktuur van publiseitsverenigings. ....	114
Figuur 4.12	Kommunikasiepatroon van publiseitsverenigings. ....	117
Figuur 4.13	Frewensies van publiseitsverenigings se bemarkingsmetodes om toeriste te lok. ....	120
Figuur 4.14	Organisasiestruktuur van streekontwikkelingsinstellings ....	124
Figuur 4.15	Kommunikasiepatroon van SOV's ....	127

## HOOFSTUK 1

### 1. Algemene agtergrond en probleemstelling

"Tourism has and will continue to be one of the fastest growing social and economic phenomena of the 20th century, and there is no sign of any slowdown as we look ahead to the 21st century. The number of tourists, both who travel internationally and domestically, will continue to increase and they will be drawn from a wider range of socio-economic groups than at present." (Gunn, 1988: 38)

#### 1.1 Inleiding

Bogenoemde aanhaling dui op die impak wat toerisme op Suid-Afrika kan hê. Hierdie stelling laat die vraag ontstaan of Suid-Afrika oor die infra-, organisasie- en bestuurstrukture beskik om dié verwagte toerismegroei effektief en suksesvol te akkommodeer.

Die belangrikheid van die verwagte toerismegroei lê in die ekonomiese, politieke en sosiale voordele wat dit vir Suid-Afrika en sy mense bied.

Tans is toerisme die vierde grootste inkomsteverdiener in Suid-Afrika. In 1993 het dit sowat R17 biljoen opgelewer. Hiervan het buitelandse besoekers R4,7 biljoen bestee, terwyl R12,4 biljoen uit binnelandse toerisme verdien is (The Argus, 8 September 1994).

In Suid-Afrika dra toerisme tans minder as 3 persent tot die bruto nasionale produk (BNP) by. Die bedryf verskaf ook werk aan een uit elke 25 ekonomiese bedrywige werkers of aan sowat 450,000 mense per jaar (Rapport, 17 Julie 1994). Gelet op die feit dat die ooreenstemmende BBP-syfer vir die meeste Westerse lande meer as 6 persent is en dat toerisme in die res van die wêreld werk aan een uit elke 9 mense verskaf (Finansies en Tegniek, 9 September

1994), het die toerismebedryf in Suid-Afrika die potensiaal om in omvang en belangrikheid toe te neem.

Hierbenewens bring toerisme mense met verskillende agtergronde uit verskillende lande byeen en het dit dus ook 'n politieke en sosiale betekenis. Sowel hierin as in die toerisme-aktiwiteite lê daar dikwels 'n opvoedkundige en kulturele betekenis (Burkart en Medlik, 1982: 39).

Die veelsydige betekenis van toerisme lê nie bloot in besoeke aan ander lande nie. Binnelandse toerisme bevorder soortgelyke interaksies tussen mense en plekke. In 'n nuwe en veranderende Suid-Afrika sal binnelandse toerisme ook kan bydra tot daardie kennis en bewuswording wat begrip en welwillendheid tussen Suid-Afrikaners onderling bevorder.

Daarteenoor kan politieke onrus, die voortslepende geweld en die hoë voorkoms van misdaad 'n demper op toerismegroei plaas en duisende werkgeleenthede kos (Cape Times, 20 April 1993; The Argus, 16 Junie 1993 en Finansies en Tegniek, 20 Augustus 1993).

Die vlaag geweld in 1993 het byvoorbeeld buitelandse besoekers in so 'n mate afgeskrik dat Satoer noodgedwonge sy groeivoorskattinge vir 1994 van 'n verwagte 750 000 toeriste tot 550 000 besoekers vir die jaar afgeskaal het (Finansies en Tegniek, 10 September 1993). Sedert die eerste demokratiese verkiesing in April 1994 het sake weer genormaliseer en tans word 800 000 besoekers vir 1995, 'n toename van 20% teenoor die syfer wat vir 1994 in die vooruitsig gestel is, verwag (Finansies en Tegniek, 9 September 1994). Sodra 'n toerismekultuur in Suid-Afrika gevestig word, kan hierdie syfer nog toeneem. Intussen kenmerk swak diens, onbehelpsaamheid en onvriendelikheid die bedryf (Finansies en Tegniek, 13 Augustus 1993 en Die Burger, 11 Oktober 1994).

Massatoerisme kan ook tot die oorbesetting en vernietiging van

kultuurhistoriese en natuurlike attraksies lei. Volgens Mathieson en Wall (1989: 186) "... tourists are destroying the very resources they come to enjoy" en "... it is imperative that planning be implemented to manage these effects."

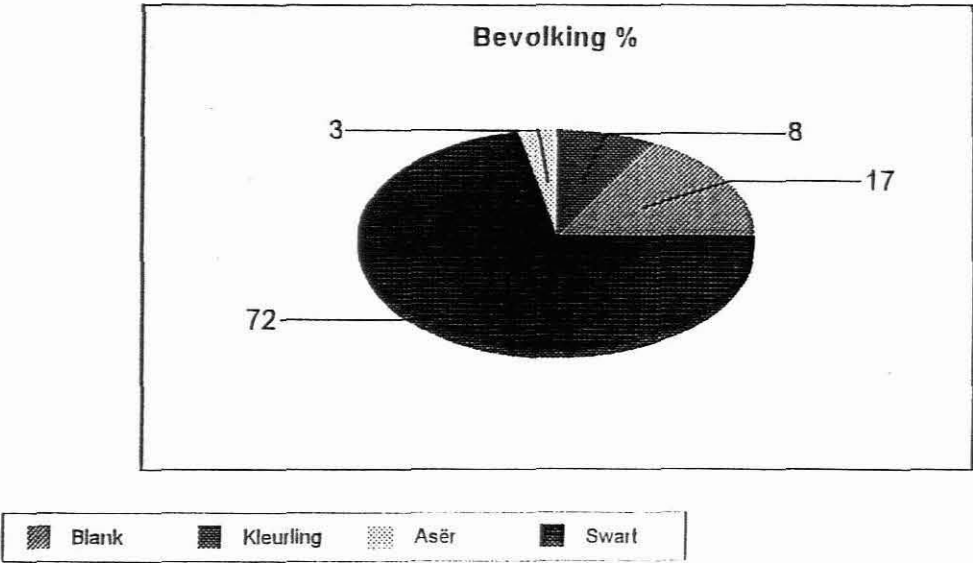
## 1.2 Potensiaal vir groei

Ofskoon toerisme 'n belangrike verdieners van buitelandse valuta kan wees, wys die Reserwebank in sy 1992-kwartaalverslag daarop dat toerisme gedurende 1983-1992, met die uitsondering van 1985 (toe 'n netto wins van R7-miljoen verdien is), 'n netto jaarlikse uitvloei van gemiddeld R200-miljoen per jaar getoon het (Die Burger, 16 Desember 1992). Suid-Afrika se aandeel van die wêreldtoerismemark is egter minder as 0,25% (Sunday Times, 30 Mei 1993 en Finansies en Tegniek, 9 September 1994) en kan ons ons markaandeel aansienlik vergroot sonder dat mededingers die uitwerking daarvan sal agterkom (Die Burger, 10 September 1993).

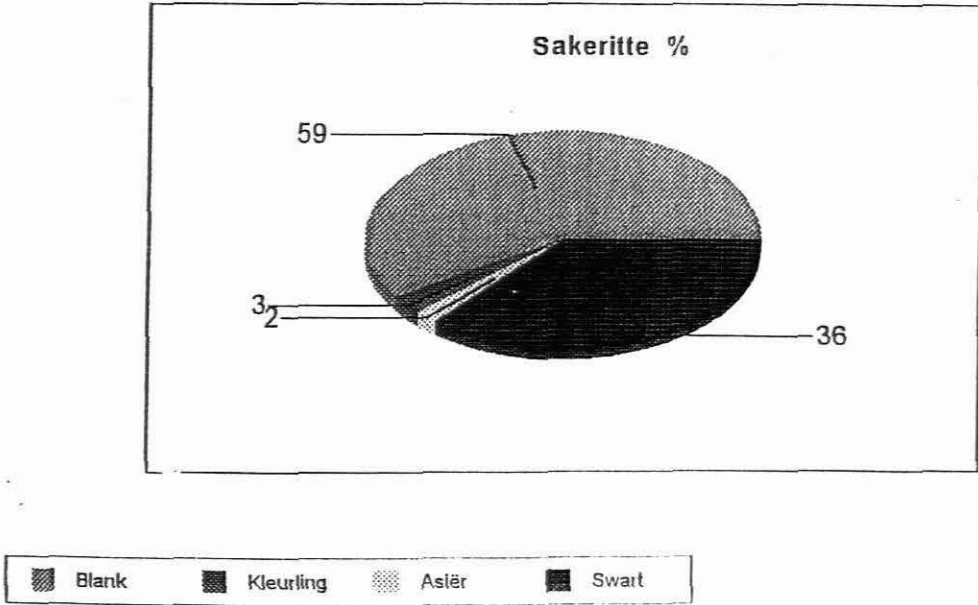
Min navorsing is in die verlede oor die binnelandse toerismemark gedoen (Markinor, 1992). Binnelandse toerisme het ook die potensiaal om aansienlik te groei, veral namate die swart bevolking, wat die grootste persentasie van die Suid-Afrikaanse bevolking uitmaak, die mark betree (Enterprise, Mei 1993). Teenswoordig word die binnelandse mark op ongeveer 10 miljoen toeriste per jaar geraam. In figuur 1.1 word die Suid-Afrikaanse binnelandse toerismemark volgens die land se bevolkingsgroepe aangedui. Die swart mark verteenwoordig 72 persent teenoor die 17 persent blankes, 8 persent kleurlinge en 3 persent Indiërs. Desondanks onderneem hulle slegs 36 persent van die sakeritte terwyl die blankes se aandeel 59% is (kyk figuur 1.2). Swartes en blankes onderneem ongeveer eweveel vakansieritte (kyk figuur 1.3).

Die verwagte groei in toerisme, fluktuasies in die vraag wat toerismebestemmings kwesbaar maak, die ontwikkeling van nuwe produkte soos eko-toerisme en gepaardgaande konkurrensie dwing toerisme-organisasies om strategies te beplan. Derhalwe moet toerisme-organisasies

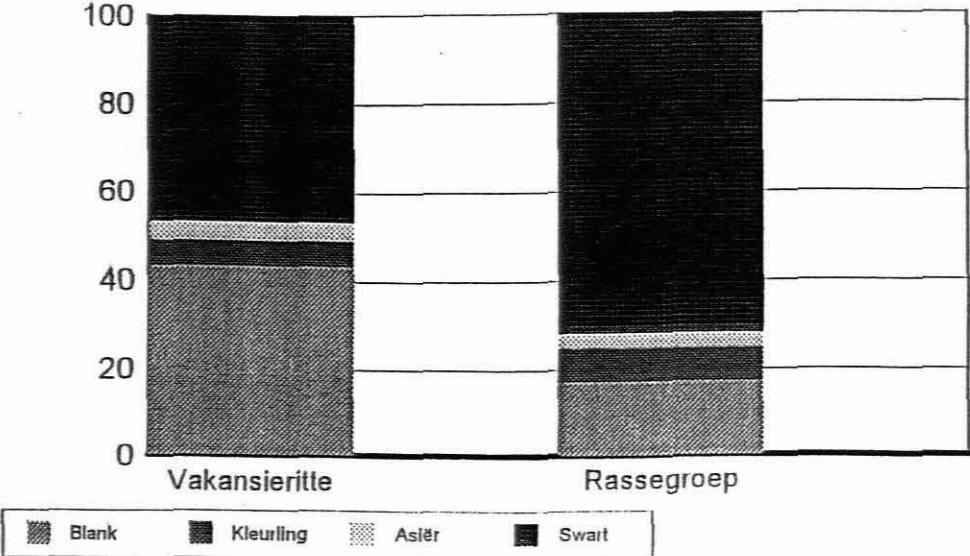
**Figuur 1.1 Die Suid-Afrikaanse binnelandse toerismemark volgens bevolkingsgroep.**



**Figuur 1.2 Aandeel van sakeritte per bevolkingsgroep.**



**Figuur 1.3 Aandeel van vakansieritte per bevolkingsgroep.**



Bron: Markinor, 1992. The South African domestic tourism market. Satoer.

se missies, visies, filosofieë (kulture), doelstellings, organisasie, strukture, kommunikasiedoeltreffendheid en promosiepraktyke deurlopend hersien en aangepas word. Alvorens dit gedoen word, moet daar gekyk word na die huidige stand van bogenoemde sake in die toeristebestemmingsektor met die doel om aanbevelings vir moontlike verbeterings te maak.

### 1.3 Die probleem

Die toerismesektor word gekenmerk deur 'n oormatige groot aantal komitees en instansies wat toerisme-aktiwiteite op nasionale, streek- en plaaslike vlak reël en koördineer.

Die toenemende belangrikheid van toerisme vir Suid-Afrika het gelei tot groter betrokkenheid van die staat, staatsdepartemente, streek- en plaaslike owerhede, asook die private sektor by toerisme.

Die volgende vrae ontstaan:

- \* of hierdie organisasiestrukture en -liggame nie eerder die totale toerismepoging ten opsigte van binnelandse toerisme-ontwikkeling en -bevordering fragmenteer eerder as om koördinerend op te tree nie;
- \* is daar nie dikwels oorvleueling en onduidelikheid oor verantwoordelikhede hoewel die rol en funksie van die toerisme in die bestemmingsektor amptelik duidelik afgebaken is nie;
- \* lê die oplossing nie dalk daarin dat elke toerisme-organisasie 'n unieke missie moet formuleer en dat daar uitvoering aan afgeleide doelstellings en doelwitte gegee moet word nie;
- \* is dit nie so dat amptelike doelstellings nie werklike doelstellings weerspieël nie en dat die groot publiek daardeur 'n rat voor die oë gedraai word nie;



- \* is dit dalk dat die kultuur en filosofie van organisasies daardie gemeenskaplike betekenis of "shared meaning" soos Robbins (1990) kultuur definieer, ontbreek;
- \* as daar nie sprake van 'n toerismekultuur is nie of as dit slegs op sekere vlakke aanwesig is, hoe kan ons 'n toerismekultuur by die Suid-Afrikaanse gemeenskap verwag, veral by swartes wat tradisioneel as gevolg van politieke (apartheid) en ekonomiese redes aanvanklik nie by toerisme betrek was nie;
- \* bestaan daar by toerisme-organisasies in die bestemmingsektor die nodige elastisiteit en aanpasbaarheid om met die veranderende en mededingende toerisme-omgewing tred te hou;
- \* kan hierdie tekortkominge nie deur die toepassing van gesonde bestuursbeginsels soos pro-aktiewe bestuur of strategiese beplanning hok geslaan word nie?

Kommunikasie is die spil waarom bestuur draai en sonder effektiewe kommunikasie kan daar nie sprake van effektiewe bestuur wees nie. Raak top- en middelbestuur weliswaar ooit daarmee vertrou, en indien wel, hoe kan elke individu binne 'n organisasie of die gemeenskap volgens die "bottom up" - benadering aangespoor word om goeie diens aan toeriste te lewer?

Verdere vrae wat na aanleiding van bogenoemde ontstaan, is:

- \* behoort 'n kommunikasie-oudit nie periodiek op toerisme- en aanverwante organisasies uitgevoer te word sodat misverstande, inligtingsversperrings en kommunikasiestruktuurpunte en -geleenthede raakgesien word nie;
- \* kan kommunikasieversperrings en -gebreke nie gedeeltelik ondervang word deur die ontwerp van 'n eenvoudige en soepel organisasiestruktuur met oop en direkte kommunikasiekanale nie?

Uit wat hierbo gevra is, wil dit voorkom of daar weens 'n gebrek aan 'n duidelike

of unieke missie en die strukture wat rondom die vae missies en doelstellings by die meerderheid van die toerisme-organisasies in die bestemmingsektor ontwikkel het, nie die nodige elastisiteit en aanpasbaarheid bestaan om met die veranderende en mededingende toerisme-omgewing tred te hou nie.

#### 1.4 **Probleemstelling**

Na aanleiding van die verskillende probleme wat hier aangedui is, word die probleem wat ondersoek word, geformuleer in terme van vrae soos die volgende:

- \* het die bestaande organisasie- en bestuurstrukture, missie, doelstellings, kultuur en filosofie tred gehou met die veranderde en komplekse toerisme-omgewing?
- \* word daar deurlopende strategiese bestuursbeplanning gedoen om met die dinamiese toerismebedryf tred te hou?
- \* is die huidige kommunikasiekanale so ontwerp dat dit die koördinasie van aktiwiteite en doelwitte in die toerisimebestemmingsektor bevorder?

Hierdie verskillende vrae kan saamgevat word in een probleemstelling waarop die hipotese gebaseer kan word, naamlik:

Bevorder die bestaande missies, doelstellings, kultuur en filosofieë, organisasiestrukture en bestuurstrategieë van toerisme-organisasies die doeltreffende koördinering, kommunikasie en bemerking van binnelandse toerisme in Suid-Afrika?

## 1.5 Hipotese

H0 Die bestaande missies, doelstellings, kulture en filosofieë, organisasiestrukture en bestuurstrategieë van toerisme-organisasies bevorder doeltreffende koördinerings-, kommunikasie- en bemarkingsfunksies van binnelandse toerisme in Suid-Afrika.

H1 Die bestaande missies, doelstellings, kultuur en filosofieë, organisasiestrukture en bestuurstrategieë van toerisme-organisasies het nie met die veranderende en dinamiese toerisme-omgewing tred gehou nie en lewer dus nie 'n bydrae tot die bevordering van doeltreffende koördinerings-, kommunikasie- en bemarkingsfunksies van binnelandse toerisme in Suid-Afrika nie.

## 1.6 Doel van die studie

Die doel van hierdie ondersoek is om te bepaal of die huidige toerisme-organisasiestrukture en strategiese bestuursmeganismes 'n bydrae tot die doeltreffende bevordering van die koördinerings-, kommunikasie- en bemarkingsfunksies van binnelandse toerisme in Suid-Afrika lewer.

Om dit te kan doen, sal daar 'n ondersoek geloods word na die missies, doelstellings, kultuur en filosofieë, organisasiestrukture, strategiese beplanning en die invloed wat hierdie bestuursmeganismes op die koördinerings-, kommunikasie- en bemarkingsfunksies van die nagenoeg 200 toerismebestemmingsorganisasies in Suid-Afrika het.

Die inligting wat ingesamel word, sal ontleed en interpreteer word om aanbevelings te doen ten opsigte van verbetering van die koördinerings-, kommunikasie- en bemarkingsfunksies van toerismebestemmingsorganisasies.

## 1.7 **Omvang van studie**

Die omvang van die studie is beperk tot die toerismebestemmingsektor en vraelyste word aan 210 toerisme-organisasies, wat direk of indirek by toerisme in Suid-Afrika betrokke is, versend. Die volgende organisasies sal by die ondersoek betrek word:

<b>Toerisme-organisasie</b>	<b>Aantal</b>
Satoer	12
Publisiteitsverenigings	49
Plaaslike owerhede	87
Streekontwikkelingsverenigings	44
Streekontwikkelingsadvieskomitees	18
Totaal	<u>210</u>

Streektoerisme-organisasies, soos byvoorbeeld die Wes-Kaap Toerismeraad en Streekdiensteradê word oorsigtelik genoem en is derhalwe uitgesluit van die omvang van hierdie studie.

## 1.8 **Navorsingsmetodiek**

Om die probleem op 'n wetenskaplike en gestruktureerde wyse te ondersoek, is besluit om die literatuurstudie met persoonlike gestruktureerde onderhoude en vraelyste op te volg.

Vir die insameling van data sal daar van primêre en sekondêre inligtingsbronne gebruik gemaak word.

Die literatuurstudie behels 'n teoretiese ondersoek van gepubliseerde en ongepubliseerde literatuur in die Suid-Afrikaanse en internasionale konteks.

Die empiriese studie wat op die literatuurstudie volg, sal in twee stadiums

uitgevoer word. Persoonlike onderhoude sal met geselekteerde verteenwoordigers van die toerismebestemmingsektor en met personeel van toerismenavorsingseenhede gevoer word. Vraelyste sal ook gebruik word om die navorsingsinligting in te samel. (Vir 'n afskrif van die vraelys kyk Bylae A).

## 1.9 Navorsingsverloop

Om aan te dui wat in die opvolgende hoofstukke ondersoek word, word 'n kort beskrywing van die inhoud van die hoofstukke hieronder gegee:

- 1.9.1 Hoofstuk 1 gee 'n algemene agtergrond tot die studie. Die potensiaal van toerisme word bespreek en die doel en omvang van die studie word uiteengesit.
- 1.9.2 In hoofstuk 2 word daar 'n oorsig oor die Suid-Afrikaanse binnelandse toerismestruktuur- en organisasie gegee en die stand van toerisme-organisasies in die bestemmingsektor bespreek.
- 1.9.3 Hoofstuk 3 word gewy aan 'n teoretiese ondersoek na bestuurshandeling wat effektiewe organisasie beïnvloed.
- 1.9.4 Hoofstuk 4 is 'n ontleding van sowel die empiriese ondersoek na toerisme-organisasies in die bestemmingsektor, as probleme wat ervaar word en moontlike oplossings daarvoor.
- 1.9.5 In hoofstuk 5 word 'n samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie weergee.

## **HOOFSTUK 2**

### **2. Oorsig van Suid-Afrikaanse binnelandse toerismestrukture- en organisasie**

#### **2.1 Inleiding**

Die Suid-Afrikaanse toerismebedryf het in ooreenstemming met internasionale tendense in drie fases ontwikkel. Dit was egter eers in die sogenaamde na-oorlogse tydperk, wat deur tegnologiese ontwikkelings op die gebied van lugvaart gekenmerk is, dat die bedryf in omvang en belangrikheid toegeneem het. Terselfdertyd het verskeie nasionale, streeks- en plaaslike toerisme-organisasies op die voorgrond getree om 'n toenemend belangriker rol in binnelandse- en buitelandse toerismebevordering en -ontwikkeling te speel.

In hierdie hoofstuk word daar eerstens ondersoek ingestel na die historiese ontwikkeling van die toerismebedryf en die rol en funksies van toerisme-organisasies met die klem op die Suid-Afrikaanse situasie.

Die vernaamste funksies en strukture van organisasies in die bestemmingsektor, naamlik Satoer, Streekontwikkelingsadvieskomitees (S.O.A.K.'s), Streekontwikkelingsverenigings (S.O.V.'s), Streekdiensterade, provinsiale administrasies, plaaslike besture en publisiteitsverenigings word daarna bespreek.

#### **2.2 Historiese agtergrond**

Volgens die Griekse historikus Herodotus was dit waarskynlik die Feniciërs wat ongeveer 500 vC die eerste ekspedisie rondom Afrika onderneem het. Hulle is heelwat later deur die Portugese seevaarders en die Nederlanders, wat 'n verversingpos in Tafelbaai gestig het, en daarna deur die Engelse gevolg. Die eerste stoomskip wat by die Kaap aangedoen het, was die Enterprise in 1825.

Hierdie eerste stoomskepe was klein en het skaars plek vir 'n skeepslanding gehad, om nie eens van passasiers te praat nie. In 1859 adverteer die agente van die Union Steamship Company egter dat akkommodasie vir 'n beperkte aantal passasiers "to whose comfort and convenience every attention will be paid" (Hocking, 1976: 33) beskikbaar is en so word die passasiersposboot-era ingelui.

Vervoer is die fisiese middel waardeur reisigers/toeriste toegang tot hulle gekose bestemmings bekom. Burkart en Medlik (1982) identifiseer drie hoof fases van toerisme-ontwikkeling, naamlik die voor-industriële fase tot die vroeë negentiende eeu, die meer as honderd jaar daarna tot die Tweede Wêreldoorlog en die na-oorlogse tydperk.

Tot diep in die neëntiende eeu is reise vir sake-, vakansie- en militêre doeleindes onderneem deur mense wat hoofsaaklik in hulle eie lande gereis het. Namate die pas van die industriële revolusie in 1840 versnel het, het plesierreise na ander wêrelddele toegeneem. Hierdie tendens stem ooreen met die ontwikkeling van die spoorweë en vroeë stoomskepe. Tot die opkoms van massatoerisme in die vyftigerjare, waarna motor- en lugvervoer sterk na vore getree het, het die spoorweë en stoomskepe meer as 'n eeu lank die passasiersbedryf oorheers en reise tussen lande en vastelande gestimuleer en vergemaklik. Die eerste verwysing na die konstruksie van 'n spoornetwerk vir Suid-Afrika verskyn in 'n berig in die South African Commercial Advertiser van 10 Oktober 1838 - die jaar van die Groot Trek.

Afsydigheid en dikwels botsende koloniale belange het verhoed dat die onafhanklike spoorweë tot en met amalgamasie in 1910 gesamentlike aksies loods om die Suid-kontinent se toerisme-atraksies te bevorder. Na uniewording het die Suid-Afrikaanse Spoorweë se pas gestigte publisiteitsdepartement in Johannesburg plaaslike besture by 'n gesamentlike reklameveldtog betrek. Indertyd het die Publisiteits- en reisdepartement uit verskillende afdelings bestaan. 'n Gesamentlike fotografiese en ontwerpafdeling was verantwoordelik

vir algemene publisiteit. Publikasies is uitgereik deur 'n Gesamentlike Publisiteitskema, terwyl 'n boekstalletjie-afdeling na uitstallings in groter sentra omgesien het. Die algemene afdeling het spoorwegkennisgewings in die pers geplaas en 'n maandelikse tydskrif gepubliseer.

Om buitelandse toeriste na Suid-Afrika te lok, is 'n takkantoor in 1920 in London geopen, gevolg deur een in New York. Die Suid-Afrikaanse Publisiteitsvereniging is in Februarie 1925 tydens 'n nasionale konferensie in Kaapstad in die lewe geroep. Die konferensie is bygewoon deur verteenwoordigers van sakekamers, publisiteitsverenigings, plaaslike besture, die Publisiteitsvereniging van die Spoorweë, skeepvaart, staatsdepartemente en ander belanghebbendes. Die hoofdoel van die Vereniging was om die aksies van die onderskeie munisipaliteite wat Suid-Afrika in die buiteland wou bevorder, te koördineer (Van Lingen, 1960:252).

Die werksaamhede van die Publisiteitsdepartement het aanhou groei en in 1927 het die Toerisme- en Reisdepartement tot stand gekom met takkantore in Kaapstad en Durban. Die naam van die Toerismedepartement is in 1930 na sy vorige naam verander. Die Publisiteitsdepartement het sy werksaamhede op die bevordering van binnelandse en buitelandse toerisme toegespits en is deur die Spoorweë, staat en privaatsektor, munisipaliteite en publisiteitsverenigings befonds.

Die lewensduur van die Toeriste-ontwikkelingskorporasie wat kragtens Wet 15 van 1938 tot stand gekom het, was van korte duur. Die oorlog en beperkte befondsing het sy werksaamhede gestrem. In 1947 het die Suid-Afrikaanse Toeristekorporasie die Toeriste-ontwikkelingskorporasie vervang. Eersgenoemde se hoof funksie was "to develop the tourist industry of the Union of South Africa by encouraging persons from elsewhere to visit the Union of South Africa and to travel about therein, and by encouraging the development and improvement of travel services to and within and of accommodation for travellers within, the Union of South Africa" (Wet 54 van 1947). Aan die spits



was 'n Beheerraad verteenwoordigend van die openbare en private sektor. Teen 1950 het die Korporasie met sy hoofkantoor in Pretoria oor kantore in Nairobi, London en New York beskik. Navorsing oor die stand van die hotelbedryf is toe reeds deur die Universiteit van Kaapstad vir die Korporasie uitgevoer.

Ingevolge Wet Nr. 732 van 17 Mei 1963 het 'n onafhanklike Departement van Toerisme in Suid-Afrika tot stand gekom. Hierdie Wet het die funksies van die Departement soos volg uiteengesit:

- die propagering van die Suid-Afrikaanse toeristebedryf in die algemeen;
- die koördinerings-, en raadgewing ter verbetering van die bestaande fasiliteite wat deur verskillende instansies soos die Suid-Afrikaanse Spoorweë, die Suid-Afrikaanse Toeristekorporasie en ander belanghebbende liggame aangebied word, sowel as die bevordering van enige ander fasiliteite, organisasies of hulpmiddels wat die ontwikkeling van toerisme kan dien;
- voortdurende opnames van die aard, gehalte, omvang en ontwikkeling van hotel-, verblyf- en ander toeristegeriewe; en
- die verskaffing van inligting en leiding met betrekking tot die fasiliteite wat deur enige instansie of belanghebbende aangebied kan word.

Die departement se bestuur het bestaan uit die Sekretaris, Adjunk- en Ondersekretaris wat aan die Minister van Toerisme verslag gedoen het. Met die totstandkoming van die Departement van Toerisme is die werksaamhede van die Suid-Afrikaanse Toeristekorporasie Beperk (SATOER) tot toerismebevorderingsaktiwiteite in die buiteland beperk, terwyl die Departement behalwe vir binnelandse bevorderingsbedrywighede ook vir die oorhoofse koördinasie van binnelandse en buitelandse bemarkingsaksies verantwoordelik

was. In 1966 is die Sekretaris van Toerisme as Voorsitter van die Raad van Beheer van Satoer aangewys om doeltreffender samewerking en koördinasie tussen die twee instansies te bewerkstellig. In nog 'n stap om doeltreffende koördinasie van toerisme op nasionale vlak te verbeter, is 'n Sentrale Koördinerende Komitee onder voorsitterskap van die Sekretaris van die Departement met verteenwoordigers van al vier provinsiale adviesrade in die lewe geroep (Verslag van die Departement van Toerisme, 1968).

Gedurende hierdie periode is aan administrateurs sekere magte met betrekking tot binnelandse toerismebevordering en die finansiering van projekte gedelegeer. Die Streekontwikkelingsplan waarvolgens elke provinsie in verskeie streke ingedeel is, het in 1964 hieruit voortgevloei.

Streekontwikkelingskomitees is in 22 streke landwyd gevestig wat in bemarkings- en toerisme-ontwikkelingsprojekte bygestaan is deur Provinsiale Adviesrade. As gevolg van die fiskale beleid en die verdeling van finansiële verantwoordelikheid tussen die sentrale regering en provinsiale administrasies kon geldelike bystand nie verleen word nie en is die delegasie van magte aan die Administrateurs in 1966 herroep. Die funksies, met die uitsondering van ontwikkelingsprojekte, is gevolglik weer aan die Departement oorgedra. Dit het gelei tot die desentralisasie van departementele werksaamhede en takkantore is in Bloemfontein, Durban, Eshowe, Kaapstad, Nelspruit, Port Elizabeth en Pretoria geopen. 'n Nasionale Toerismeskakelkomitee, bestaande uit sewe verkose lede van elke gebied wat deur die takkantore bedien is, het van 1969 as skakel tussen die Streekkomitees en die Minister gedien (Verslag van die Departement van Toerisme, 1971).

Die grondslag van die Raad vir samewerking op die gebied van Toerisme in Suider-Afrika (SARTOC) is tydens 'n internasionale konferensie in 1970 in Malawi gelê. Die doel van die Raad was om die bevordering en ontwikkeling van die toerismebedryf in Suider-Afrika te vergemaklik deur samewerking op 'n streeksbasis ten opsigte van vervoer en kommunikasie, doeane- en

binnekomsfasiliteite, bemarking en verkoopsbevordering, bestuur en finansies (Verslag van die Departement van Toerisme, 1972).

Die Suid-Afrikaanse Toerismeraad (Wet 100 van 1983) het sy beslag gekry as gevolg van 'n rasionalisasieprogram van owerheidsinstellings. Hierdie raad het die funksies van die Toeristekorporasie, die Hotelraad (wat hoofsaaklik gemoeid was met die registrasie en gradering van hotelle en die koördinasie van opleidingsgeriewe vir hotelpersoneel) asook dié van die Tak: Toerisme van die Departement van Nywerheidswese, Handel en Toerisme oorgeneem.

Die Raad het aanvanklik uit 13 lede bestaan en is as gevolg van die uiteenlopende aard van sy funksies deur die Toerisme-ontwikkelingskomitee, die Standaarde- en Finansiële-komitee bygestaan (Satoerjaarverslag, 1984). Hierdie komitees het in 1993 plek gemaak vir die Toerisme-ontwikkelingskomitee, die Internasionale Toerismekomitee, die Finansiële en Ouditkomitee, die Standaardekomitee en die Ontwikkelingskomitee vir Toerisme-entrepreneurs terwyl die Raad met twee lede aangevul is (Satour Annual Report, 1994).

Uitgebreide raadpleging met die reisbedryf en ander belanghebbende partye in die laat tagtigerjare het in 1991 tot die formulering van 'n Strategiese Raamwerk vir Toerisme-ontwikkeling in Suid- en Suider-Afrika gelei.

In dié dokument val die klem op toerisme-ontwikkeling, terwyl sleutelaspekte soos die skepping van 'n toerismekultuur, die hersiening van wetgewing, opleiding vir die bedryf, gemeenskapsbetrokkenheid by toerisme-inisiatiewe ens. ook aangespreek is (Satour Annual Report, 1992).

In 1993 is vyf wette wat op toerisme betrekking het, herroep en met die Toerismewet van 1993 vervang. Die herroepe wette was die Wet van die SA Toerismekorporasie van 1947, Die Hotelwet van 1965, die Wet op Toergidse van 1978, die Wet van die Suid-Afrikaanse Toerismeraad van 1983 en die Wet

op Reisagente van 1993 (Satour Quaterly Review, 1994).

Satoer se erns met sy "bottom up" -benadering om die gemeenskap by streekstrukture te betrek, word onder meer weerspieël in die nuwe struktuur van die Wes-Kaap Toerismeraad wat op 25 Maart 1994 (kyk Bylae A.3) tot stand gekom het asook die demokratisering van die bedryf deur politieke groeperings soos die ANC by toerismeforums te betrek.

Suid-Afrika is onlangs ook weer tot die Wêreldtoerisme-organisasie (WTO) toegelaat (Die Burger, 28 Junie 1994). Hierdie wêreldliggaam, met 125 ledelande, se strukture is nou ook tot Satoer se beskikking om sodoende toerisme na Suider-Afrika te bevorder asook om fondse van die Verenigde Nasies vir toerisme-ontwikkelingsprogramme te bekom.

### **2.3 Ontwikkeling van toerisme-organisasies in die bestemmingsektor**

Burkart en Medlik (1982: 257) onderskei drie basiese vlakke van toerisme-organisasie, naamlik nasionale, streeks- en plaaslike organisasie.

In Suid-Afrika is die Suid-Afrikaanse Toerismeraad die vernaamste staatsgekoppelde organisasie wat op nasionale vlak by toerisme betrokke is. Verskeie ander staatsdepartemente is egter ook direk of indirek by die bedryf betrokke, naamlik:

Die Departement van:

- Handel en Nywerheid,
- Buitelandse Sake,
- Omgewingsake,
- Vervoer,
- Binnelandse Sake, en
- Waterwese en Bosbou.

Behalwe vir die staatsdepartemente is:

- provinsiale administrasies,
- die Nasionale Parkeraad,
- Natalse Parkeraad, en
- plaaslike besture

ook vir die skepping van 'n gunstige toerismeklimaat deur die voorsiening van fondse en die ontwikkeling van infrastruktuur verantwoordelik.

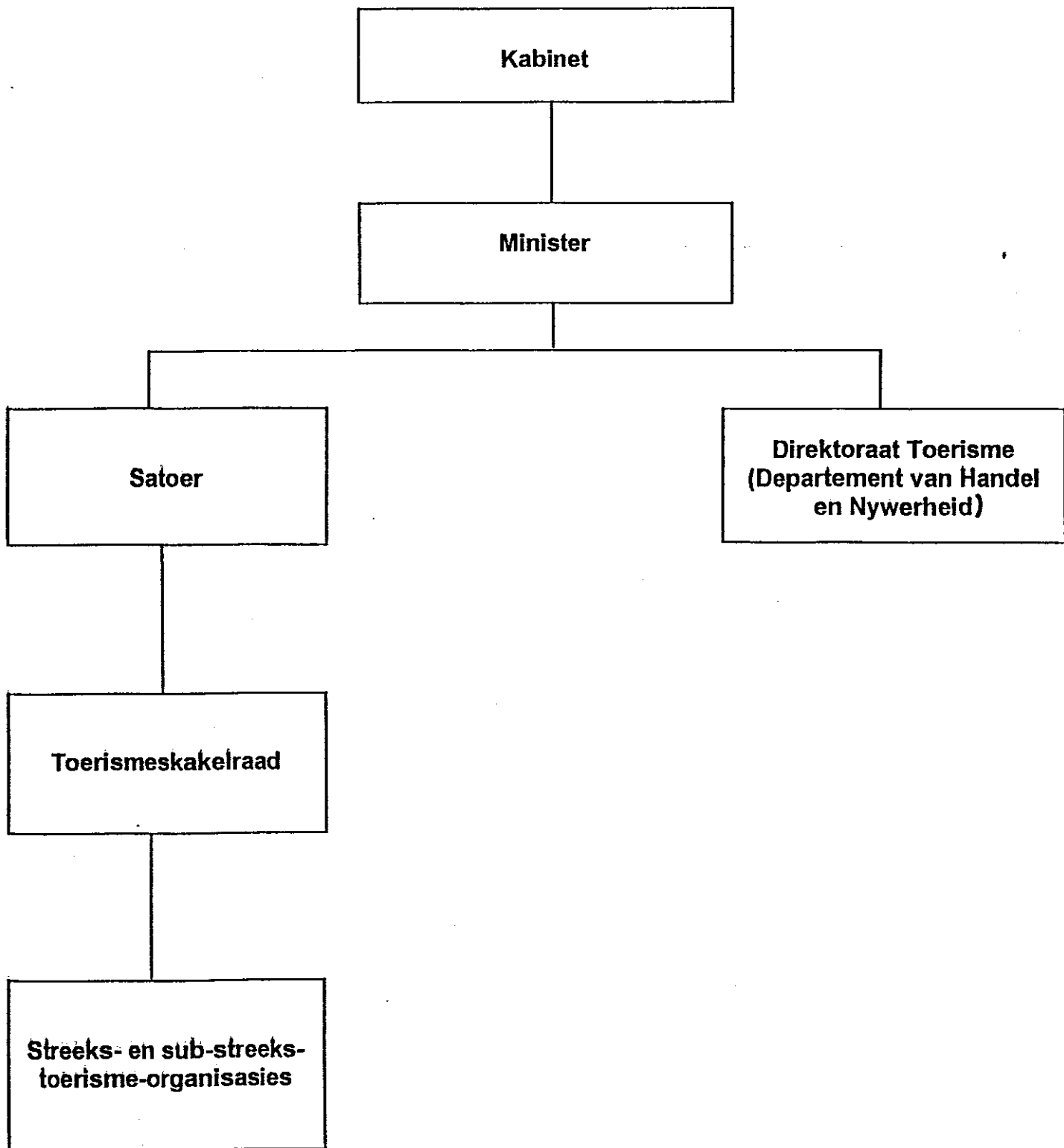
Om die betrokkenheid en deelname van hierdie openbare sektor-instansies te koördineer en die Minister oor beleidsaangeleenthede en begrotingsvereistes te adviseer, is 'n Direkoraat: Toerisme binne die Department van Handel en Nywerheid geskep. Sodoende word ook verseker dat toerisme-ontwikkeling in ooreenstemming met die staat se beleid uitgevoer word (kyk figuur 2.1).

Die rol wat die staat met betrekking tot toerisme speel, kan kortliks opgesom word as "die beplanning, bevordering (fasilitering) van en finansiële hulpverlening aan toerisme, beheer oor toerismesektore, besit (en ontwikkeling) van toerismeprodukte en die bemerking van Suid-Afrika en sy toerismeprodukte binnelands en buitelands" (Holloway, 1988:223).

Op streekvlak speel streektoerismerrade, streekdiensterade (tot in 1994), streekontwikkelingsadvieskomitees, streekontwikkelingkomitees en enkele groter publisiteitsverenigings soos Captour 'n leidende rol in toerisme, en op plaaslike vlak is plaaslike besture en publisiteitsverenigings by toerisme betrokke.

Die belangrikste deelnemers (organisasies) op nasionale, streek- en plaaslike vlak word vervolgens bespreek.

**Figuur 2.1 Die koördineringsfunksie van die Direkoraat van Toerisme.**



Bron: White Paper on Tourism. 1992.

## 2.4 Die Verskillende toerisme-organisasies in die bestemmingsektor in Suid-Afrika

### 2.4.1 Die Suid-Afrikaanse Toerismeraad (Satoer)

Die Beheerraad van Satoer bestaan uit vyftien lede, verteenwoordigend van die private en die openbare sektor en word deur die Minister van Omgewingsake en Toerisme op grond van hulle kundigheid van en betrokkenheid by toerisme aangestel. In die uitvoering van sy funksies word die Raad bygestaan deur vyf komitees (kyk bladsy 16).

Die bestuur berus by die Uitvoerende Direkteur en sy Direktoraat soos aangetoon in figuur 2.2. Satoer is gesetel in Pretoria en beskik oor 11 streekkantore wat aan die Adjunkdirekteur: Interprovinsiale Toerismebevordering verslag doen en hoofsaaklik 'n ontwikkelings- en fasiliteringsrol vervul, terwyl sy 14 buitelandse kantore Suid-Afrika as 'n toerismebestemming internasionaal bemark.

#### 2.4.1.1 Nasionale toerismemissie en -doelstellings

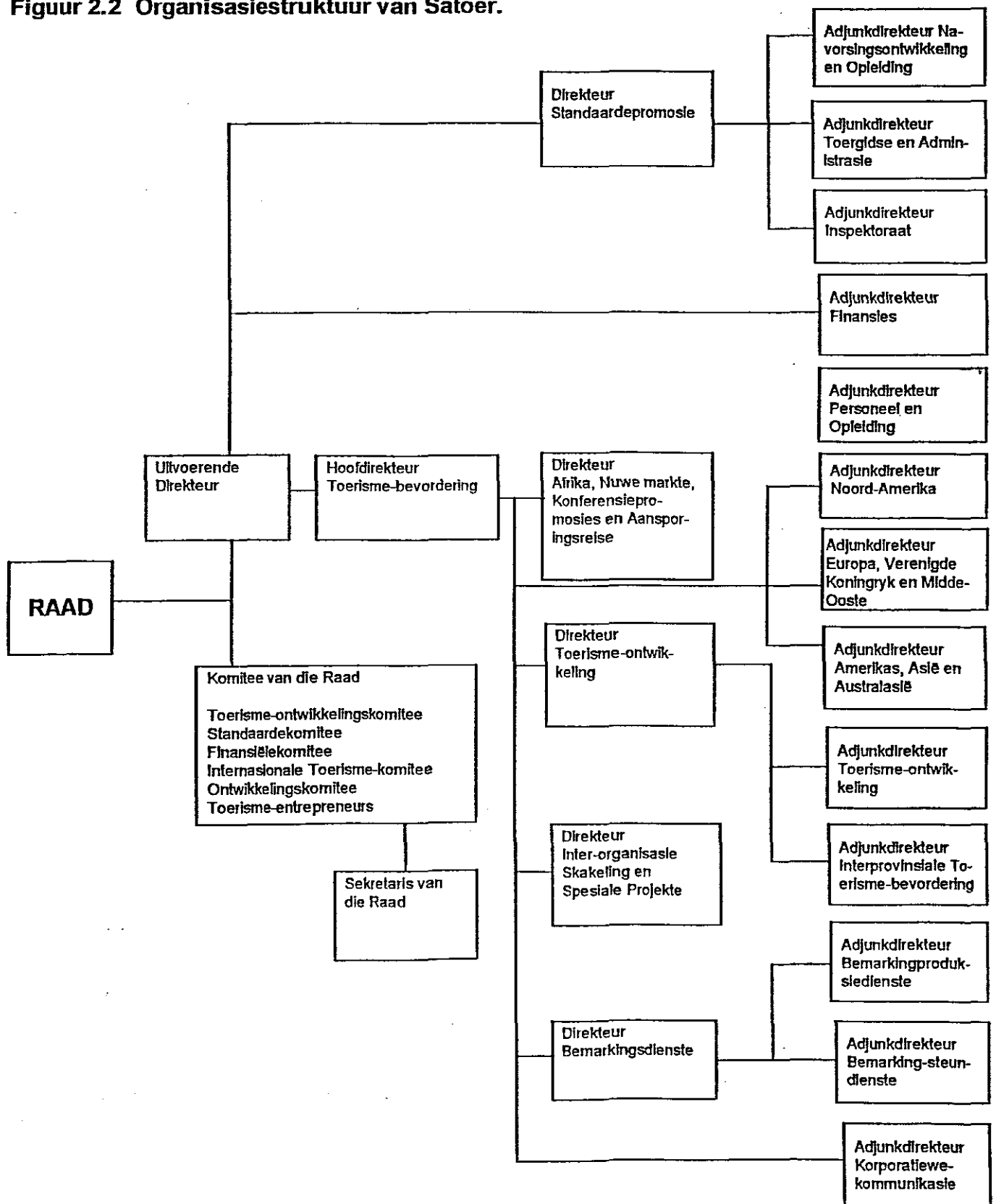
Die oorhoofse missie en doel van Satoer word soos volg omskryf:

"to ensure responsible tourism development, standards promotion and marketing of South Africa as a unique quality destination to the benefit of the entire community while conserving culture and the environment" (Satur, Annual Report, 1992).

Uit die missie spruit die volgende hoofdoelstellings:

- \* 'n gunstige omgewing te skep waarbinne die privaatsektor die ontwikkeling van die bedryf kan maksimeer;
- \* so ver moontlik faktore wat die bedryf aan bande lê, te elimineer;

**Figuur 2.2 Organisasiestruktuur van Satoer.**



Bron: Satoer Annual Report. 1994.



- \* die bedryf te dereguleer;
- \* duplikasie van aksies deur die openbare en private sektor te beperk en die beplanning en koördinasie tussen liggame in die openbare en private sektor wat by die bedryf betrokke is, te verbeter;
- \* om 'n beter koördinasie te verseker deur alle toepaslike ministeries en staatsdepartemente bewus te maak van die staat se toerisme-aksie;
- \* die bedryf se bydrae tot nasionale inkomste, werkgeleenthede en die betalingsbalans te optimaliseer;
- \* te verseker dat die land se differensiële voordeel (Unique Selling Points U.S.P.) - sy natuurlike omgewing en fauna en flora - beskerm word en snel ontwikkel om sodoende hulle bydrae tot die ekonomie te vergroot;
- \* te verseker dat enige ontwikkeling esteties en in harmonie met sy omgewing geskied;
- \* die land se natuurêre erfenis in stand te hou;
- \* met ander lande in Suidelike Afrika wie se toeristebedrywigheede aanvullend tot Suid-Afrika s'n is, saam te werk en gesamentlik toerisme op 'n streekbasis te bevorder;
- \* die land internasionaal as 'n toerismebestemming te bemark;
- \* gelyke toegang tot toerismebemarkingsgeleenthede aan alle potensiële deelnemers te bied en om daarmee entrepreneursaktiwiteit in die toerismesektor te bevorder;
- \* deelname in die toerisme-ontwikkelingsproses op plaaslike vlak aan te moedig en sodoende die ontwikkeling van nuwe fasiliteite en attraksies, veral in die onderontwikkelde streke, te stimuleer;
- \* steun te verleen aan die skepping van 'n enkele opleidingsraad wat deurlopend na die behoeftes van die totale bedryf omsien;
- \* 'n hoër benutting van toerismefasiliteite in die buiteseisoen te bewerkstellig;
- \* internasionale lugrederye aan te moedig om tariefstrukture (na Suid-Afrika) mededingend met ander langafstandroetes te maak;
- \* 'n hoë standaard van diens in alle sektore van die bedryf te bevorder;
- \* beleggings deur beide plaaslike en buitelandse beleggers in nuwe

fasiliteite en die modernisasie van bestaande toerisme-infrastrukture aan te moedig;

- \* te verseker dat in gevalle waar die openbare sektor entrepreneursaktiwiteite ondemeem, soos byvoorbeeld wildreservate, dit in ooreenstemming met gesonde sakebeginsels geskied;
- \* finansiële bystandsprogramme deur bestaande ontwikkelingsinstansies aan te moedig ten einde die toerismebedryf uit te bou en instand te hou en om Suid-Afrika se basiese infrastruktuur in stand te hou en te ontwikkel (White Paper on Tourism, 1992: 5-6).

#### 2.4.1.2 Hooffunksies

Die hooffunksie van Satoer ten opsigte van buitelandse toerisme word beperk tot die bemarking van Suid-Afrika as toerismebestemming deur sy buitelandse kantore. Bemarkingsaksies gerig op primêre, sekondêre en ontluikende markte geskied in samewerking met die private sektor wat op sy beurt individuele toerisme-atraksies bemark en verkoop. Ten einde 'n effektiewe en gekoördineerde bemarkingsveldtog te loods en doeltreffende markontwikkeling in nuwe areas aan te moedig, word addisionele fondse uit niestaatsfondse deur 'n heffing van 2% op die gemiddelde tariewe vir hotelkamers en ander vorms van akkommodasie verkry.

Die sleutelfunksies ten opsigte van binnelandse toerisme sluit die volgende in:

- \* die skepping van 'n toerismekultuur in Suid-Afrika deur opvoeding en bewusmakingsprogramme;
- \* die ontwikkeling van 'n gebruikersvriendelike toerisme-inligtingstelsel;
- \* die ontwikkeling van steunprogramme waardeur entrepreneurs oor allerbelangrike sake in die bedryf en toepaslike finansieringsbronne adviseer word;
- \* die ontwikkeling van streeks- en gemeenskapstoerismestrategieë waar dit versoek word;

- \* die fasilitering van die formasie van streeks- en substreeks- toerisme-organisasies;
- \* die bevordering en instandhouding van kwaliteitstandaarde binne die toerisme-bedryf;
- \* bystand met die ontwikkeling van nuwe toerisme-akkommodasieprojekte; en
- \* die opgradering van bestaande fasiliteite en aktiewe interaksie met die toepaslike beplanningsowerhede.

#### 2.4.2 **Toerismeskakelraad**

Die Toerismeskakelraad, verteenwoordigend van al die sektore van die toerismebedryf, het reeds in 1984 as die Toerismeskakelkomitee sy beslag gekry (Satoerjaarverslag, 1984).

Die volgende verenigings is tans lede van die Toerismeskakelraad:

Outomobiel Assosiasie (AA),

Raad van Lugrederyverteenvoerders (BAR),

Afrikaanse Handelinstituut (AHI),

Assosiasie van Suider-Afrikaanse Reisagente (ASATA),

Suid-Afrikaanse Besigheidskamer (SABEK),

Gefedereerde Hotelverenigings van Suid-Afrika (FEDHASA),

Beroepsjagtersvereniging van Suid-Afrika (PHASA),

Suid-Afrikaanse Lugdiens (SAL),

South African Caravan and Camping Council (SACC),

South African Association of Publicity and Tourism Marketing Associates (SAPTO), SA Toer- en Safari-vereniging (SATSA), en die

Voertuigverhuringvereniging van Suid-Afrika.

Die aktiwiteite van die Raad wentel hoofsaaklik om die identifisering van probleemareas in die bedryf asook gekoördineerde oplossings daarvoor (Heath

1987: 67). Die Toerismeskakelraad werk ook nou met Satoer saam, soos met die ontwikkeling van die land se differensiële voordeel (USP), binne- en buitelandse toerismebemarking, finansiële steunprogramme vir kleinoperateurs, mannekragopleiding en -ontwikkeling, die instandhouding van 'n inligtingstelsel met betrekking tot tendense in die bedryf en produk-/markinligting oor attraksies, en die deregulering van die bedryf.

### 2.4.3 *Organisasie op streekvlak*

In Suid-Afrika, soos in die meeste onderontwikkelde en ontwikkelende lande, word die ekonomiese aktiwiteite oorheers deur 'n paar metropolitaanse gebiede. Ten einde 'n meer eweredige verspreiding van die bevolking en ekonomiese aktiwiteite, waarvan toerisme 'n belangrike deel uitmaak, te bewerkstellig, word 'n nuwe streekontwikkelingsbenadering sedert die Goeie Hoop-Beraad in November 1981 vir Suider-Afrika gevolg. Die onderliggende filosofie van die benadering is die behoefte van die staat om plaaslike gemeenskaps- en private sektor se betrokkenheid te verseker (Bylae tot Informa, April 1988:3). Klem word veral op ontwikkelingsamewerking in streekverband gelê. Gevolglik is Suider-Afrika met inagneming van die behoeftes, potensiaal, funksionele verwantskappe en fisiese eienskappe in nege ontwikkelingstreke ingedeel. Figuur 2.3 toon die streekindeling terwyl figuur 2.4 die geografiese indeling op die landskaart wat tot voor die aanvaarding van die oorgangsgrondwet van Suid-Afrika gegeld het, aantoon.

### **Figuur 2.3 Toerisme-ontwikkelingstreke in Suid-Afrika**

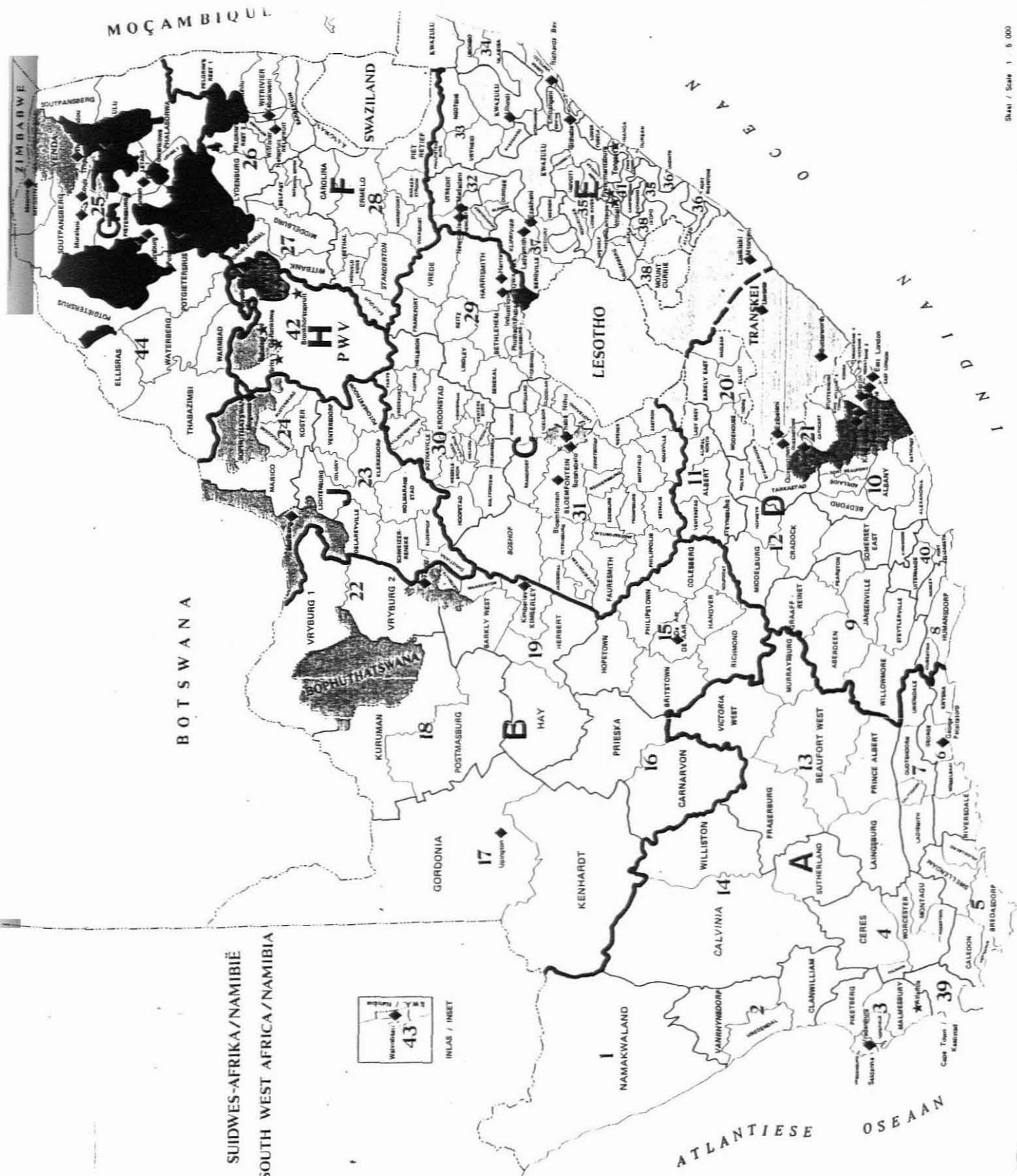
Streek A	Wes-Kaap
Streek B	Noord-Kaap en dele van Bophuthatswana
Streek C	OVS, Qwaqwa en dele van Bophuthatswana
Streek D	Oos-Kaap, Ciskei en dele van Transkei
Streek E	Natal, Kwazulu en 'n deel van Transkei
Streek F	Oos-Transvaal en Kangwane
Streek G	Noord-Transvaal en Kangwane
Streek H	P.W.V. en 'n deel van Bophuthatswana en KwanNdebele
Streek J	Wes-Transvaal en dele van Bophuthatswana

Bron: Departement van Ontwikkelingsbeplanning, 1988.

Elkeen van hierdie streke word bedien deur 'n Streekontwikkelingsadvieskomitee (S.O.A.K.). Daar is ook 44 Streekontwikkelingsverenigings (S.O.V.'s) binne hierdie organisatoriese raamwerk. Die oorkoepelende liggaam van die streekontwikkelinginstelling is die Nasionale Streekontwikkelingsadviesraad (N.S.O.A.R.).

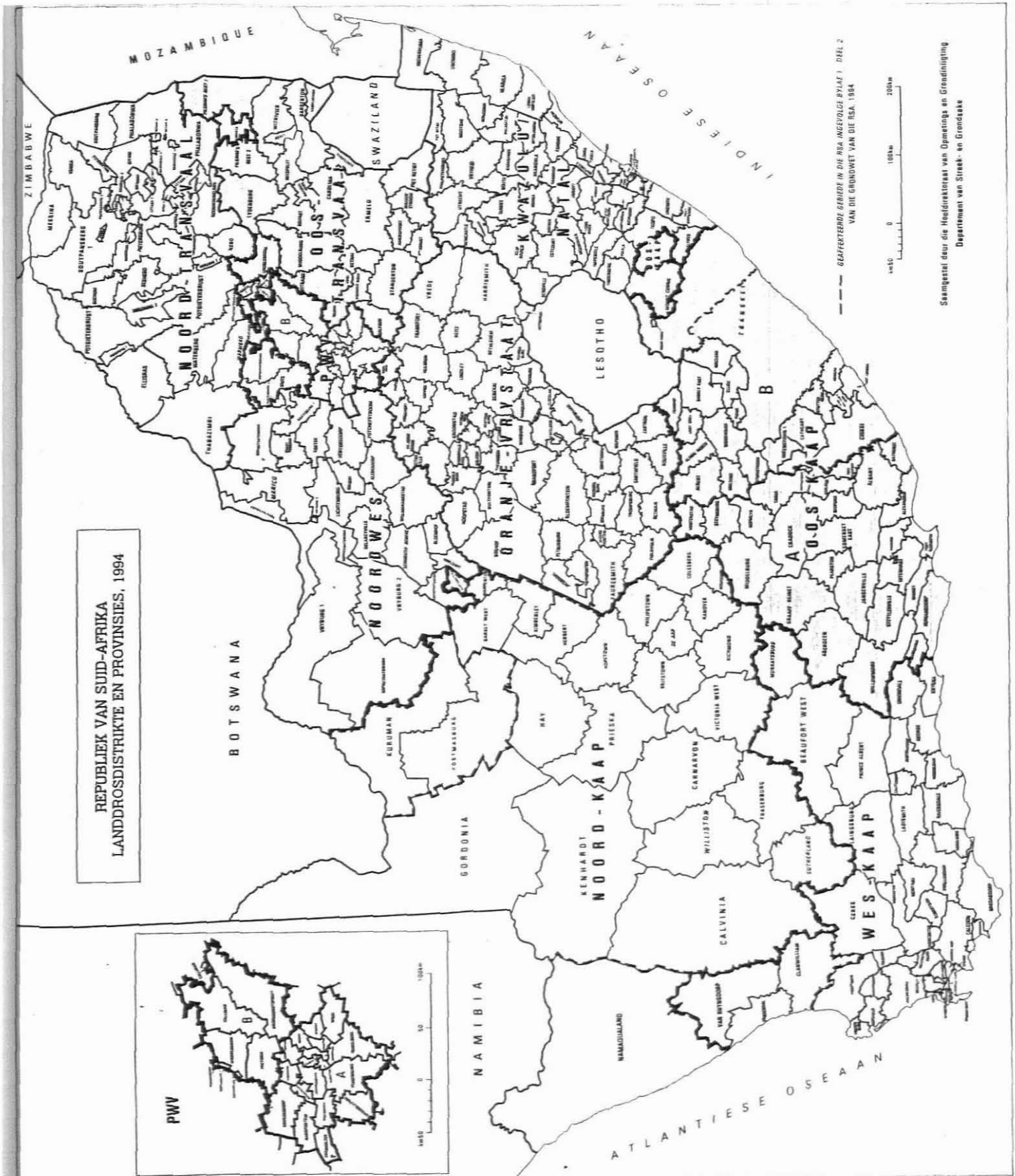
Suid-Afrika se provinsiale grense is intussen herafgebaken soos in figuur 2.5 aangetoon. Die land is in nege streke, naamlik Wes-Kaap, Noord-Kaap, Oranje-Vrystaat, Kwazulu/Natal, Noordwes, P.W.V., Oos-Transvaal en Noord-Transvaal, verdeel. Ofskoon S.O.A.K.'s en S.O.V.'s tot aan die einde van die finansiële jaar 1994 oor die fondse sal beskik om die streke te bedien, is hulle dae waarskynlik getel. Vir Wes-Kaapland word 'n nuwe oorkoepelende ontwikkelingsorganisasie met ondersteunende konsultasie- en adviesstrukture verteenwoordigend van die openbare en private sektor en die arbeid - 'n gemeenskapsgedrewe organisasie wat momentum aan die Heropbou en Ontwikkelingsprogram vir die streek kan gee - in die voortuitsig gestel (Toespraak deur Kobus Meiring, 30 September 1994).

Figuur 2.4 Die Ontwikkelingstreke van Suid-Afrika tot Maart 1994.



Bron: Departement van Ontwikkelingsbeplanning. 1988.

Figuur 2.5 Nuwe streekindeling van Suid-Afrika.



Bron: Departement van Streek- en Grondsake. 1994.

### 2.4.3.1 *Die Nasionale Streekontwikkelingsadviesraad*

Die N.S.O.A.R. se taak is primêr om die streekontwikkelingvoorstelle van die S.O.A.K.'s in nasionale verband te koördineer en evalueer, en om prioriteite te help bepaal. Die regering word onder meer geadviseer oor die potensiaal wat ekonomiese sektore van die streke vir die nasionale belang inhou. Figuur 2.6 toon die organisatoriese posisie van die N.S.O.A.R. en die ander streekontwikkelingsinstellings in die R.S.A.

#### (i) *Samestelling van die Nasionale Streekontwikkelingsadviesrade*

Ten einde sy adviesfunksie te kan verrig, word verteenwoordigers van private organisasies wat op 'n streek- en nasionale grondslag georganiseer is en 'n bydrae tot streek-ontwikkeling kan lewer, in die Raad aangestel. Direkteur-generaals van staatsdepartemente en verteenwoordigers van owerheidsinstellings wat by streekontwikkeling betrokke is, dien ook op die Raad. Die Voorsitters van die S.O.A.K.'s is ook lede en vorm saam met die Voorsitter van die Raad die dagbestuur van die N.S.O.A.R.

Streekontwikkeling dek 'n wye veld en dit is dus belangrik dat die betrokke strukture doeltreffend gekoördineer word om duplisering te voorkom. Derhalwe het instellings soos byvoorbeeld Satoer ook verteenwoordiging in die N.S.O.A.R. Die sekretariaat van die Raad het in die Departement van Ontwikkelingsbeplanning gesetel.

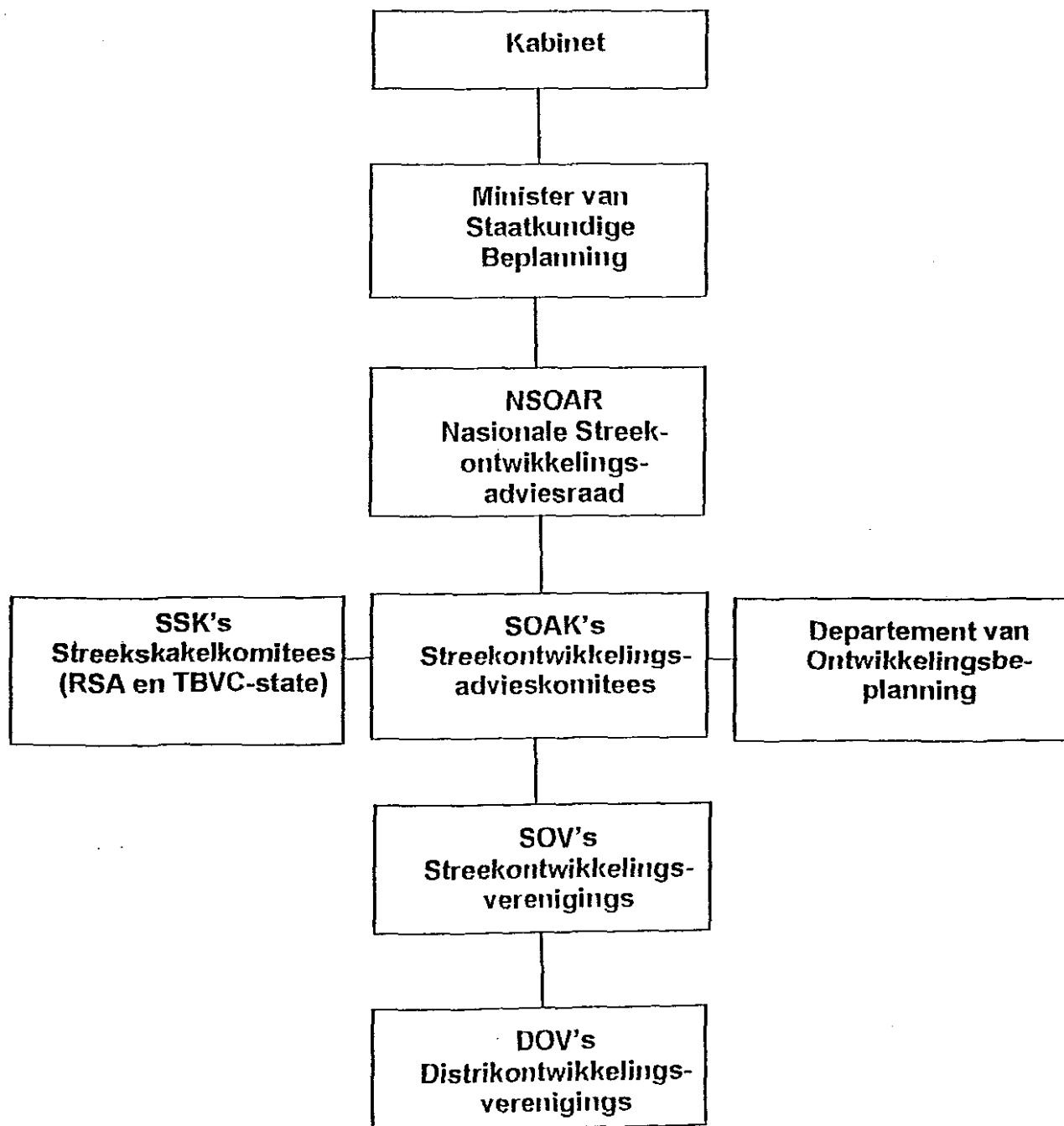
#### (ii) *Funksies van die Nasionale Streekontwikkelingsadviesrade*

Van owerheidskant gesien, word advies oor die volgende aangeleenthede van die Raad verwag:

- Die koördinerings van ontwikkelingsdoelwitte soos dit blyk uit ontwikkelingsadvies wat van S.O.A.K.'s ontvang word;



**Figuur 2.6 Organigram van Streekontwikkelingsinstellings in die R.S.A.**



Bron: Bylae tot Informa, April 1988.

- die koördinerings van streekprojekte wat deur S.O.A.K.'s bevorder word;
  - die evaluering en bevordering van die ontwikkelingsbeleid van owerheidsdepartemente wat 'n nasionale of interstreekbetekenis het;
  - die bepaling van prioriteite aan die hand van die ontwikkelingsbehoefes van die ontwikkelingstreke;
  - die evaluering van knelpunte wat deur die S.O.A.K.'s geïdentifiseer en as 'n streekprioriteit na die Regering deurgestuur word;
  - die inisiëring van nasionale projekte of beleidsaanpassings veral vir sover dit bepaalde sektore of elemente van ontwikkeling raak; en
  - die algemene bevordering van streekontwikkeling by en deur die instellings wat deur lede in die Raad verteenwoordig word.

#### **2.4.3.2 Die Streekontwikkelingsadvieskomitees**

Die algemene doel van die S.O.A.K.'s is om streekontwikkeling in die RSA deur middel van hul advies aan die Regering te bevorder ten einde 'n beter lewenskwaliteit vir al die inwoners van 'n spesifieke streek te verseker.

Binne die raamwerk van hierdie oorhoofse doel kan die volgende subdoelwitte onderskei word:

- Ekonomiese doelwitte, soos die optimale benutting van produksiefaktore en toerismehulpbronne, asook 'n meer eweredige verspreiding van welvaart;
- maatskaplike doelwitte, soos die bereiking van 'n minimumvlak van behuising, onderwys of opvoeding; en
- fisiese doelwitte, soos die ordelike benutting van grond en meer eweredige geografiese verspreiding van toeriste-aktiwiteite.

#### **(i) Samestelling van Streekontwikkelingsadvieskomitees**

S.O.A.K.'s is die forum waar die private en openbare sektor mekaar ontmoet

met die oog op die lewering van ontwikkelingsadvies. Die algemene uitgangspunt met die samestelling van S.O.A.K.'s is dat dit so demokraties en verteenwoordigend as wat prakties moontlik is, moet wees en die hele ontwikkelingsterrein moet bestryk - hetsy ekonomies, maatskaplik of fisies. Gevolglik word streek- en ontwikkelings-georiënteerde belangegroepes genooi om persone te nomineer wat deur die Minister van Staatkundige Ontwikkeling en Beplanning as lede van S.O.A.K.'s aangestel kan word uit:

- streekontwikkelingsverenigings wat die beplanningstreke verteenwoordig en waarby feitlik al die plaaslike owerhede geaffilieer is;
- plaaslike owerheidsliggame;
- private organisasies wat op 'n nasionale en streekgrondslag georganiseer is (handel, toerisme, nywerheid, landbou, mynbou en arbeid);
- die eertydse selfregerende gebiede wat deel uitmaak van die betrokke ontwikkelingstreek; en
- provinsiale administrasies.

Alle staatsdepartemente word na behoefte by die werksaamhede van S.O.A.K.'s betrek om insette te lewer, sodat owerheidsbeleid en -standpunte in die adviesfunksie van die S.O.A.K.'s verreken word.

Dit is belangrik om daarop te let dat die S.O.A.K.'s niepolitiese strukture is wat met advieslewering belas is en nie oor uitvoerende gesag beskik nie. Die doel is nie om die werk van uitvoerende departemente of plaaslike instansies te vervang of te dupliseer nie, maar om as supplementêre strukture te dien.

Elke komiteefid word in sy persoonlike hoedanigheid aangestel. Elkeen het dus 'n belangrike verantwoordelikheid teenoor die belangegroep wat hy/sy verteenwoordig om as kommunikasiekanaal te dien met die oog op die insameling van inligting, beleidstelling en koördinerende van ontwikkelingsaksies.

Elke S.O.A.K. verkies uit die geledere van sy aangestelde lede 'n voorsitter en

ondervoorsitter wat vir die termyn soos in sy grondwet bepaal die sake van die S.O.A.K. administreer. Daarbenewens stel die S.O.A.K. self, of in samewerking met plaaslike owerhede of ander instellings in sy streek, 'n direkteur en ander personeel aan om die voorsitter by te staan in die administrering van S.O.A.K.-werkzaamhede.

Streekskakeelkomitees, waarop S.O.A.K.'s en die eertydse TBVC-state binne die betrokke streek gelyke verteenwoordiging geniet het, het ontwikkelingsaangeleenthede oor die grense gekoördineer. Subkomitees soos die Toerismekomitee het na die ontwikkeling van toerisme omgesien.

(ii) *Funksies van die Streekontwikkelingsadvieskomitees*

Die funksies van die S.O.A.K.'s kan soos volg saamgevat word:

- versamel en orden kennis oor die ontwikkelingspotensiaal en -vraagstukke van die streek, met die oog op die optimale benutting van sake (bv. toerisme) wat eie aan die streek is;
- dra tot die formulering en koördinering van byvoorbeeld streektoerisme-ontwikkelingsprogramme (strategieë) en -projekte by;
- identifiseer knelpunte wat toerisme-ontwikkeling in die streek strem en formuleer moontlike oplossings;
- verskaf ontwikkelingsadvies aan die gemeenskap of aan enige belanghebbende instansie wat daarvan gebruik wil maak, byvoorbeeld met die reël van plaaslike byeenkomste soos feeste;
- stel toerisme-ontwikkelingsmoontlikhede algemeen bekend;
- koördineer toerisme-aktiwiteite met soortgelyke instellings in aanliggende state in dieselfde ontwikkelingstreek.

### 2.4.3.3 *Die Streekontwikkelingsverenigings*

Streekontwikkelingsverenigings (S.O.V.'s) is vrywillige, outonome instellings wat nie deur die owerheid ingestel is nie en wat slegs ten doel het om die ontwikkeling van hul eie streke (d.i. beplanningstreke) op eie inisiatief te bevorder.

S.O.V.'s funksioneer op 'n multisektorale basis. Gevolglik is hul insette verteenwoordigend van die totale gemeenskap en nie net van byvoorbeeld die landbou, toerisme of handel nie. Dit is dus die eerste vlak van koördinerende aksies.

#### (i) *Funksies van die Streekontwikkelingsverenigings*

Die funksies van die S.O.V.'s stem in 'n groot mate ooreen met dié van dié S.O.A.K.'s wat reeds genoem is, behalwe dat hul aktiwiteite beperk is tot die vier-en-veertig kleiner beplanningstreke in teenstelling met dié van S.O.A.K.'s wat oor die nege ontwikkelingsstreke strek. Hierbenewens verrig S.O.V.'s ook die volgende funksies:

- die oordrag aan soveel lede van die streekgemeenskap as moontlik asook aan alle belanghebbende instansies buite die streek van versamelde kennis oor toerisme op so 'n wyse dat dit maklik begryp kan word;
- die bekendmaking en verduideliking van toerisme-ontwikkelingsprogramme en die voorsiening van 'n kommunikasiekanaal vir navrae indien lede daarvan gebruik wil maak;
- die periodieke inwin van die menings van belanghebbende instansies oor bepaalde ontwikkelingsaangeleenthede met die oog op verhoë aan die betrokke owerhede - die funksie word egter deurgaans uitgevoer met

inagneming van die doelstellings en funksies van ander vrywillige organisasies wat in die streek bedrywig is;

- die organisering van alle moontlike belanghebbende instansies tot 'n hegte eenheid van aksie om gemeenskaplike doelstellings rakende byvoorbeeld toerisme-ontwikkeling geïntegreerd na te streef;
- die organisering vir die aanbod van voorligting op 'n breë terrein met die oog op doeltreffende gemeenskapsontwikkeling;
- die instelling van 'n kommunikasiekanaal vir gekoördineerde wedersydse skakeling tussen die S.O.A.K., die N.S.O.A.R., staatsdepartemente en die plaaslike gemeenskap;
- die organisering van byeenkomste waar plaaslike gemeenskappe opnuut geaktiveer kan word in terme van toerisme-ontwikkeling en aktiewe deelname aan die aktiwiteite van die S.O.A.K. waar S.O.V.'s inderdaad die leiding behoort te neem.

Net soos die S.O.V.'s, kan Distrikontwikkelingsverenigings (D.O.V.'s) as geografiese onderdele van S.O.V.'s 'n belangrike rol in streekontwikkeling speel, aangesien die verenigings nog nader aan die grondvlak is en dus uitnemend geskik is om die belange van die gemeenskap wat hy verteenwoordig via die S.O.V./S.O.A.K.-kanaal te dien soos in figuur 2.6 aangedui word.

#### **2.4.3.4 Streekdiensterade (S.D.R. e) in die Kaapprovinsie**

Die onderliggende filosofie vir die instelling van Streekdiensterade in 1986 was:

- die verbreding van die demokrasie om alle groepe in Suid-Afrika in te sluit;

- die uitskakeling en die voorkoming van oorheersing van enige gemeenskap oor 'n ander; en
  - die uitskakeling van diskriminasie en benadeling op grond van bevolkings- of ander groeperings;
- en dan verder twee ekonomiese doelwitte, naamlik:
- die voorsiening van plaaslike owerheidsdienste op 'n doeltreffende en koste- effektiewe basis; en
  - die skepping van addisionele finansiële bronne op plaaslike owerheidsvlak.

Streekdiensterade het nie die stelsel van plaaslike regering vervang of gedupliseer nie, maar supplementêre strukture daargestel om streekdienste te koördineer, te verbeter en koste-effektief te bedryf.

Voor die instelling van Streekdiensterade in die Kaapprovinsie was afdelingsrade verantwoordelik vir die beheer, bestuur en ontwikkeling van alle gebiede buite die regsgebiede van stedelike en plaaslike owerhede. Kragtens Provinsiale Kennisgewing 1075 van 1988 is al die bevoegdhede (en personeel) van die afdelingsrade oorgedra aan die S.D.R.'e.

Van die 43 S.D.R.'e is 21 in die Kaap, 12 in Transvaal, 6 in Kwazulu/Natal en 4 in die Vrystaat. Verskeie niestatutêre liggame ag die Streekdiensterade as deel van die "ou bedeling" en voorsien nie 'n toekomstige rol vir hulle nie. Dit is insiggewend dat al die bevoegdhede en funksies van die Rade aan die Metropolitaanse Oorgangrade oorgedra word (Artikel 7 (1) (b), 8 (3) (h), Wet 209 van 1993).

(i) *Streekfunksies van Streekdiensterade*

Die streeksfunksies van Streekdiensterade sluit die volgende in:

Kleinhandel- en grootmaatwater- en -elektrisiteitsvoorsiening, brandweer-

dienste en verkeersaangeleenthede, grondgebruik- en vervoerbeplanning, die bestuur van openbare oopruimtes en natuurrreservate, toerismebevordering, ensovoorts. Daarbenewens verrig die Kaapse S.D.R.'e ook sekere funksies (op agentskapbasis) namens die Kaapse Provinsiale Administrasie soos die voorsiening van gesondheidsdienste in sekere swart dorpe, die bestuur van ontspanningsoorde en strande in sommige gebiede en die instandhouding van paale.

Die bepaling dat: "die instelling, verbetering en instandhouding van infrastruktuur en fasiliteite in gebiede waar die dringendste behoefte daaraan bestaan" (Wet op Streekdiensterade, Wet 109 van 1985) dien as riglyn vir die prioritisering van projekte deur die S.D.R.'e. Die meeste ontwikkeling vind derhalwe in die sogenaamde agtergeblewe (swart) gebiede plaas. "R.S.C.'s are playing a major role in redistributing revenue to black urban authorities." Die meeste van die fondse word egter aangewend vir bedryfsverliese en nie vir kapitale ontwikkelingsprogramme nie (Financial Mail, 8 Oktober, 1993).

Dit beteken egter nie dat daar nie ontwikkeling in ander gebiede plaasvind nie. Toerisme-ontwikkeling word byvoorbeeld in sommige plattelandse dorpe met toerismepotensiaal aangespreek.

Die S.D.R.'e het hoofsaaklik twee bronne van inkomste tot hulle beskikking, naamlik inkomste verkry uit tariewe van dienste aan plaaslike owerheidsinstansies bv. grootmaatwater- en -elektrisiteitsdienste en uit streekdienste- en vestigingsheffings. Die heffingskoerse word na gelang van die behoeftes van die streek vasgestel met inagneming van onder meer die algemene ekonomiese toestand wat in die streek heers.

#### **2.4.3.5 *Provinsiale administrasies***

Saam met die Streekdiensterade kan provinsiale administrasies 'n ewe belangrike rol speel aangesien hulle vir die ekonomiese en sosiale welstand



van die inwoners van hulle gebied verantwoordelik is. Daarbenewens het die administrasies belangrike uitvoerende en wetgewende magte ten opsigte van natuurbewaring.

(i) *Funksies van administrasies*

Op grond van die advies van streekstoerisme-organisasies kan die administrasies ook 'n sleutelfasiliteringsrol speel t.o.v.:

- die gekoördineerde voorsiening en instandhouding van basiese infrastruktuurdienste (bv. paaie, riolering en gesondheidsdienste) wat onontbeerlik vir effektiewe toerisme-ontwikkeling is asook toegang tot toerisme-infrastrukture soos wildreservate en ander rekreasiefasiliteite;
- die steun aan toepaslike toerisme-inisiatiewe in spesifieke substreke;
- die verkryging en allokasie van fondse vir toerisme-ontwikkelingsprogramme deur S.D.R.'e of die Gemeenskapsdiensterade van Natal;
- die ondersoek na die voorsiening van geskikte befondsing vir streekliggame;
- die bewaring van unieke kulturele en omgewingserfenisse binne die provinsies in samewerking met die relevante omgewingsbewaringsliggame soos die SA Natuurstigting en die Raad vir Nasionale Gedenkwaardighede (RNG);
- die aanmoediging van gedentraliseerde beplanning en besluitneming om gemeenskapsbetrokkenheid by toerisme-ontwikkelingsbeplanning te bewerkstellig; en
- die beskermheerstatus wat by toerismeveldtogte in hul onderskeie gebiede aan provinsiale administrateurs verleen word om sodoende deur hul invloed toerisme te bevorder (White Paper on Tourism, 1992: 17).

Streektoerisme-organisasies wat met die bestaande ontwikkelingstreke ooreenstem, word in die vooruitsig gestel. Burkart en Medlik (1982:255)

waarsku egter: "There are obvious advantages if their boundaries correspond to government administrative boundaries so that administrative arrangements are facilitated. There are also advantages if tourist regions correspond to economic planning regions, where these exist, to stimulate regional economic development. But above all, the areas should constitute natural tourist regions, which represent a community of common interest and which may be developed and promoted as such. Their size has to be such that they can support a viable tourist organization."

Verteenwoordiging van onderskeidelik streekdiensterade en provinsiale administrasies op die substreke of nodusse en streektoerisme-organisasies met die voorsitters van die onderskeie streektoerisme-organisasies op die Toerismekomitee van Satoer en provinsiale verteenwoordiging op die Beheerraad van Satoer, kan 'n belangrike strategiese rol in gekoördineerde toerisme-ontwikkeling speel.

Die Streekontwikkelingstoeristestrukture soos hierbo beskryf, is egter geskep om as 'n apartheidsagenda (vir ontwikkeling) te dien en is moontlik nie voldoende omskep om nuwe nasionale prioriteite te dien nie.

#### **2.4.4 Plaaslike besture en publisiteitsverenigings**

##### **2.4.4.1 Plaaslike besture**

Die hoofdoel van plaaslike besture is die lewering van noodsaaklike dienste en geriewe teen mededingende tariewe aan sy inwoners of belastingbetalers. "n Raad kan (egter) die geriewe, aantreklikhede en voordele vir sy munisipale gebied en omgewing adverteer en reklame daarvoor maak" (Ordonnansie 20 van 1974). Juis hierom is munisipaliteite, mits die dorp, stad of streek 'n toerismebestemming is, en ook beskik oor inligtingsdienste en infrastruktuur soos paaie, "sufficient to handle both the locals and visitors to the area ..." (Journal of Travel Research, Winter 1993), goed geplaas om as toerisme-

organisasie te dien. Die ontwikkeling van sport- en ontspanningsfasiliteite, konferensiegeriewe, woonwaparke en vakansie-chalets kan tot voordeel van besoekers sowel as inwoners aangewend word.

Hand aan hand met die beplanning, ontwikkeling en instandhouding van attraksies gaan die lewering van 'n goeie inligtingdiens aan besoekers en inwoners. Volgens nuwe wetgewing (Wet 209 van 1993) verkry plaaslike besture (in metropolitaanse rade) nou die bevoegdheid om toerisme in 'n metropolitaanse gebied te bevorder.

Afhangende van die stand van toerisme in 'n munisipale gebied, word die bevordering van toerisme-attraksies deur 'n plaaslike publisiteitsvereniging i.s.m. streekverenigings soos byvoorbeeld die Wes-Kaap Toerismeraad gefasiliteer en gekoördineer.

#### **2.4.4.2 *Publisiteitsverenigings***

Die missie of oorhoofse doel van publisiteitsverenigings van groter toerismebestemmings is om deur toepaslike bemarking en inligtingaksies potensiële of spesifieke toeriste na hulle dorpe of stede te lok met inagneming van die behoeftes en vereistes van belanghebbendes in die bedryf insluitende die inwoners.

##### **(i) *Doelstellings van publisiteitsverenigings***

Die doelstellings van die betrokke publisiteitsverenigings spruit uit die strategieë wat in die vooruitsig gestel word en sluit die volgende in:

- om die betrokke dorp 'n hoofbestemming vir sy potensiële toeriste te maak;
- om toeriste ook gedurende die buiteseisoen (d.w.s. dwarsdeur die jaar) te lok;

- om die plaaslike gemeenskap oor die ekonomiese voordele wat toeriste inhou, in te lig en op te voed;
- om samewerking met alle belanghebbendes te bewerkstellig; en
- om fondsinsamelingsdoelstellings in samewerking met belanghebbendes in die bedryf te bereik (Captour, 1991).

(ii) *Samestelling en funksies van publiseitsverenigings*

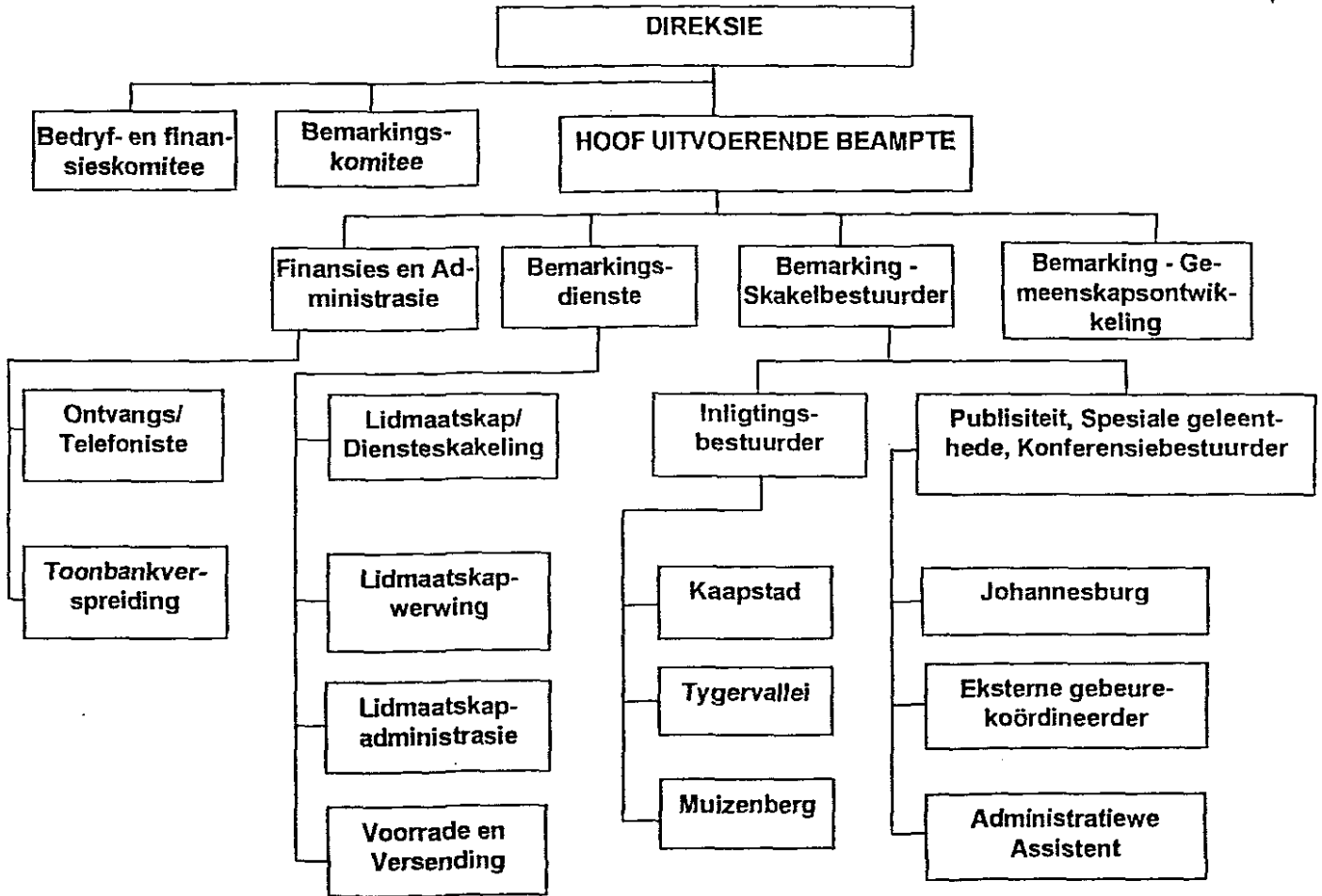
Organisasiestrukture volg die beplanningsstrategieë en die organisasiesamestelling sal dus wissel na gelang van die rol wat toerisme in 'n spesifieke dorp, stad of streek inneem.

Die Hoof Uitvoerende Beampte van Captour het byvoorbeeld sitting op die Direksie en is onder meer verantwoordelik vir die oorhoofse strategie, finansies en beheer sowel as toerismeskakeling op 'n plaaslike, streek- en nasionale vlak.

Die keuse van Kaapstad as die Suid-Afrikaanse stad wat die Olimpiese Spele gaan probeer aanbied, en die vestiging van die Wes-Kaap Toerismeraad (WTR) op 25 Maart 1994 om toerismebemarking en ontwikkeling in die streek Wes-Kaapland te fasiliteer en te koördineer, het byvoorbeeld 'n strategie-verandering by Captour te weeg gebring en 'n struktuurverandering genoodsaak. Te oordeel aan sy nuwe struktuur in figuur 2.7 sien Captour hom tans as die bemarkingsarm vir die streek (Captour, 1994).

By kleiner toerismebestemmings word al die funksies gewoonlik deur 'n enkele publiseitsbeampte in oorleg met lede van die publiseitsvereniging, gehanteer. Gebrek aan fondse, kundigheid, personeel, ens beperk noodwendig die funksionering van hierdie verenigings.

**Figuur 2.7: Organisasiestruktuur vir 'n publisietsvereniging.**



Bron: Captour, 1994.

## 2.5 Samevatting

Met die opkoms van massatoerisme in Suid-Afrika het die rol en funksies van nasionale, streek- en plaaslike toerisme-organisasies al hoe meer uitgebreid geraak.

Die toename in die aantal rolspelers in die bestemmingsektor en die uiteenlopendheid van hulle missiestellings en doelstellings het die behoefte aan oorhoofse beplanning en die koördinasie van toerisme-aktiwiteite op alle vlakke laat toeneem.

## HOOFSTUK 3

### 3. 'n Teoretiese ondersoek na bestuurshandeling wat effektiewe organisasie beïnvloed.

#### 3.1 Inleiding

Om die missies, organisering, strukture, kommunikasie en ander bestuursaktiwiteite van toerisme-organisasies te beoordeel, word daar in hierdie hoofstuk ondersoek ingestel na organisasie en bestuur in die algemeen.

Die doel en funksie van die organisasie word ondersoek en daar word gelet op die bestuursbeginsels van organisering en dimensies van organisasie ontwerp wat die grondslag vir doeltreffende organisasiestrukture lê. Behalwe vir kontemporêre struktuursoorte is daar hoofsaaklik twee om van te kies, naamlik funksionele en divisionele struktuursoorte. Deur die voor- en nadele van die stelsels teen mekaar op te weeg, kan bestuur besluit watter een die grootste potensiële voordeel vir sy unieke missie en situasie inhou. As gevolg van die kompleksiteit van toerisme en die veranderende eksterne omgewing waarin toerisme-organisasies funksioneer, word bestuursbeginsels soos strategiese beplanning, desentralisasie en vernuwing bespreek. Ten slotte word die rol van kommunikasie, beleid, kultuur en visie in die doeltreffendheid van effektiewe bestuur van die organisasie bespreek.

#### 3.2 Organisasie

"Management is the process of planning, organising, leading and controlling the efforts of the organisation members and of using all other resources to achieve stated organisational goals". (Stoner en Freeman, 1992: 4)

Organisering as bestuurstaakelement is die reël van aktiwiteite en die toedeling van hulpbronne deur die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikhede aan persone en afdelings en die bepaling van verhoudinge tussen hulle ten einde samewerking en die effektiwiteit van die onderneming te bevorder (Marx 1985: 196). Dit is 'n deurlopende proses en die organisasie is die resultaat van organisering.

Arnold & Feldman (1986: 286) omskryf organisasiestruktuur as die formele rangskikking van bedrywighede en aktiwiteite binne 'n organisasie deur die bepaling van lyne van verantwoordelikheid en gesag, die kanalisering van die vloeï van inligting binne die organisasie en die koördinasie van take tussen verskillende afdelings onderling om die missie en doelstellings te bereik.

Burkart en Medlik (1982: 71) se definisie van 'n toerismestruktuur stem grotendeels met hierdie standpunte ooreen: "Organisation is the framework in which various activities operate. It is concerned with the division of tasks, positions of responsibility and authority, and relationships between them". Benewens die struktuur bestaan die organisasie ook uit 'n bepaalde gedrag en kultuur (Wolff 1982 in De Bruyn, 1990: 267).

Volgens Stoner en Freeman (1992: 264) is "organising the process of making the organisation's structure fit with its objectives, its resources, its environment. Organisational structure can be defined as the arrangement and interrelationship of component parts and positions of a company". Robbins (1990: 4) definieer 'n organisasie as: "a consciously co-ordinated social unit that function on a relatively continuous basis to achieve common goals or set of goals".

Voordat daar egter op 'n gepaste struktuur besluit word, moet die vrae wat deur Drucker (1989: 190) gestel word, naamlik "Wat is ons besigheid" en "Wat behoort dit te wees?" beantwoord word. Die ontwerp behoort sodanig te wees dat die



doelstellings van die onderneming bereik kan word en die struktuur, d.w.s die groepering van aktiwiteite, 'n mededingende voordeel vir die organisasie inhou (Tomasko, 1993: 7). Die organisasiestruktuursoorte waarop bestuur kan besluit, sluit die funksionele, produk/projek- en matriksorganisasie in. Daar is ook jonger gedagterigtings soos die vryevormorganisasie en die konglomoraat (De Bruyn in Kroon, 1990: 274).

### 3.2.1 *Verdeling van werk*

Kort gestel, is organisasie die verdeling van werk onder mense. Menslike werk is saamgestel uit funksies en behels bestuurswerk wat gerig is op besluitneming, gesag en invloed sowel as tegniese werk wat op die bereiking van doelstellings gerig is. Groepering van aktiwiteite sorg vir die ordelike funksionering van die organisasie.

Holloway (1988: 229) groepeer die bestuurs- en organisasie-aktiwiteite van die (nasionale) toerisme-organisasie soos volg:

#### 3.2.1.1 *Beplanning- en kontrolefunksies:*

- i) produknavorsing en beplanning vir toerisme-attraksies of fasiliteite;
- ii) bewaring of restourasie van toerismebates;
- iii) mannekragbeplanning en opleiding;
- iv) lisensiëring en toesig oor die sektore van die toerismebedryf;
- v) implementering van regulasies wat toerisme-aangeleenthede raak.

#### 3.2.1.2 *Bemarkingsfunksies:*

- i) verteenwoordiging van die land as toerismebestemming;
- ii) onderneming van marknavorsing en vooruitskattings;

- iii) produksie en distribusie van toerismeliteratuur;
- iv) personeelvoorsiening vir inligtingsentra;
- v) advertensie, verkoopspromosies en openbare betrekkinge-aksies wat op sowel die binnelandse as buitelandse mark gerig is.

#### 3.2.1.3 *Finansiële funksies:*

- i) adviseer die bedryf oor kapitale ontwikkelingsprodukte;
- ii) leiding, goedkeuring en beheer oor staatshulprogramme ten opsigte van toeristeprojekte.

#### 3.2.1.4 *Koördineringsfunksies:*

- i) skakeling met handel en professionele liggame, staat- en streek- of plaaslike toerismeverenigings.
- ii) onderneming van gekoördineerde bemarkingsfunksies met die private toerismesektor.
- iii) reëling van werkwinkels of indabas of derglike geleenthede as forums waar sake gedoen kan word deur kopers en verkopers van die reis- en toerismebedryf.

Sommige van die aktiwiteite word aan streek- en of plaaslike toerisme-organisasies gedelegeer wat die tegniese werk verrig, terwyl die nasionale liggaam die aktiwiteite koördineer en beheer.

### 3.3 **Doelstellings**

'n Organisasie ontstaan en word bedryf om een of meer bepaalde doelstellings te bereik. Doelstellings word opgestel vir die korttermyn en langtermyn en vloei voort uit die missie.

Doelstellings is nie eng omskrywings nie en kan vir die hele organisasie geld. Dikwels weerspieël amptelike doelstellings nie die werklike doelstellings van 'n organisasie nie. Vae stellings soos "om te verseker dat die omgewing nie deur toerisme-ontwikkeling geskaad word nie", klink goed, maar dra min by tot die begrip van wat die organisasie wil bereik. In sommige gevalle is doelstellings slegs verduidelikings van vorige aksies eerder as riglyne vir toekomstige handeling.

Holloway (1988: 81) identifiseer twee algemene doelstellings vir toerisme-organisasies in die bestemmingsektor, naamlik:

- i) om samewerking en koördinasie tussen die verskillende belanghebbendes in die bedryf te bevorder en instand te hou; en
- ii) om samewerking te verleen met die bevordering van die bestemming aan die handel en toeriste in die algemeen.

Hierby voeg Mill en Morrison (1985: 248) die volgende doelstellings wat deur toerisimebestemmings nagestreef kan word ten opsigte van:

- ekonomiese redes: om die bydrae van toerisme tot die ekonomiese welvaart van die dorp/stad uit te bou;
- toerisme-ontwikkeling en -opvoeding: om toerisimebestemmings toeganklik vir inwoners sowel as besoekers te maak, en om 'n bydrae tot die ontwikkeling en opvoeding van die gemeenskap te lewer en hulle waardering vir die omgewing, geskiedenis, volkere ens. aan te moedig;
- die omgewing/natuurlike bronne: om die historiese en kulturele erfenisse te beskerm en sodoende te verseker dat toekomstige geslagte die geleentheid het om die ryke verlede te kan waardeer;
- staatsoptrede: om aktiwiteite van die bestemming in ooreenstemming met die staat se filosofie en beleid oor toerisme te bring.

### 3.4 **Doelwitte**

Ten einde doelstellings te kan bereik, moet doelwitte voortdurend op die korttermyn gestel word. Doelwitte bepaal 'n tydbeperking waarna 'n bepaalde prestasie gelewer moet word en moet aan kriteria soos meetbaarheid, bereikbaarheid, aanvaarbaarheid, buigsaamheid, verstaanbaarheid en deelname voldoen.

Uit die doelstelling wat op die ekonomiese voordele betrekking het, kan die volgende doelwit byvoorbeeld gestel word: "verhoog die besetting van die vakansie-oord met 10% gedurende die winterseisoen (Mei-Augustus)".

Die bereiking van doelwitte maak dit moontlik om die doelstellings en die oorkoepelende doel of missie uit te voer.

### 3.5 **Bestuursbeginsels van Organisering**

Die *bestuursbeginsels van organisering* maak vir bestuur die grondslag uit waarop hulle die onderneming se struktuur ontwerp. Indien hierdie beginsels reg toegepas word, sal die resultaat 'n doeltreffende organisasiestruktuur wees (De Bruyn in Kroon, 1990: 246).

#### 3.5.1 ***Die gesagslyn***

Duidelike, vertikale gesagslyne wat van bo na onder in die organisasiestruktuur loop, moet aanwesig wees (Trewatha en Newport, 1982: 24). Dit stel die formele verslagdoeninglyne wat ook die formele kommunikasiekanale verteenwoordig, voor.

### **3.5.2 Die beginsel van enkelskakeling**

Verlagdoening geskied aan een lynampsdraer of hoof (van wie opdragte ontvang word en wat aan die ondergeskikte bekend is). Dit is 'n belangrike koördineringsmeganisme.

### **3.5.3 Spanwydte van leiding/kontrole**

Die aantal ondergeskiktes wat deur die toesighouer doeltreffend beheer kan word, word deur faktore soos volume, geografiese verspreidheid, kompleksiteit, gehalte van bestuur, ens. beperk.

Die grootte van die spanwydte van leiding bepaal die aantal hiërargiese vlakke in die organisasiestruktuur - hoe groter spanwydte van leiding, hoe minder vlakke word vereis en omgekeerd (Newstrom en Davis, 1993: 322).

### **3.5.4 Die beginsel van minimumvlakke**

Minimumvlakke, dit wil sê 'n plat hiërargiese organisasiestruktuur verseker dat kommunikasiekanale so kort moontlik is. Hierdeur word potensiële doeltreffendheid vergroot (Ibid: 324).

### **3.5.5 Die beginsel van spesialisering.**

Spesialisering by werkverdeling lei tot groter doeltreffendheid, maar oorspesialisering kan die omgekeerde te weeg bring (Drucker, 1992: 268).

### **3.5.6 Die beginsel van versplintering van funksies en homogene groepering**

Onderlinge ooreenstemming word bemoeilik deur die fragmentering van funksies

en deurdat ondergeskiktes nie oor die nodige inligting beskik nie, word besluitneming na hoër vlakke in die hiërargie gedwing. Homogene groepering van aktiwiteite binne funksies verseker daarenteen groter potensiële effektiwiteit.

### **3.5.7 Die beginsel van ooreenstemmende gesag.**

Aanspreeklikheid vir optrede is slegs moontlik binne die grense van verantwoordelikheid en ooreenstemmende gesag. Gesag moet derhalwe so na as moontlik aan die plek van aksie vir besluitneming gedelegeer word.

### **3.5.8 Die beginsel van elasticiteit**

Elasticiteit in die ontwerp van die organisasiestruktuur binne die dinamiese en komplekse toerisme-omgewing is onontbeerlik vir oorlewing en groei. Dit kan nie as vanselfsprekend aanvaar word nie en geskied deur deeglike organisatoriese beplanning. Soepelheid word weerspieël deur:

- die verdeling van werk: hulpbronne word optimaal benut, terwyl dienste en produkte teen die laagste moontlike koste gelewer word - doeltreffendheid word dus nagestreef;
- die operasionele en strategiese aanpasbaarheid van die organisasiestruktuur: uitbreiding en inkrimping van die basiese struktuur moet sonder ontwrigting kan geskied na gelang van die vraag na toerismeprodukte of -dienste (operasionele aanpasbaarheid) of by die veranderende omgewing, soos nuwe tegnologie (strategiese aanpasbaarheid);
- inherente organisasiestruktuur waardeur deurlopende verandering en

vernuwing in die struktuur kan plaasvind sonder om doeltreffendheid en doelmatigheid in te boet.

Weerstand teen verandering kan die soepelheid of aanpasbaarheid van die organisasie beperk (Krynen 1979 in De Bruyn, 1990: 252-253).

### 3.6 Koördinasie

Koördinasie word gewoonlik in een of ander kombinasie saam met die vier basiese bestuurstake uitgevoer. Koördinasie is " the process of integrating the objectives and activities of the separate units (departments and functional areas) in order to achieve organisational goals efficiently" (Stoner en Freeman, 1992: 275). Koördinasie is dus 'n doelbewuste poging van bestuur om werk wat deur die verskillende afdelings/persone verrig word in ooreenstemming met mekaar te bring sodat doelstellings bereik kan word.

Hoe kompleks 'n organisasie, hoe groter bestaan die behoefte aan effektiewe kommunikasie, koördinasie en beheer (Robbins, 1990: 82). Die omvang van die koördinasie wat vereis word, word bv. geïllustreer wanneer die personeelkorps van 'n organisasie groot is, elkeen 'n klein gedeelte van die aktiwiteite van die organisasie moet hanteer, en daar 'n uitgebreide hiërargiese bestuursstruktuur bestaan met fasiliteite, funksionariese en spesialiste wat oor 'n groot geografiese area versprei is. Koördinasie-metodes soos komitees, beleidshandleidings, besluitnemingstelsels, deelnemende bestuur, gereelde samesprekings, persoonlike kontak en vergaderings is hier nodig om koördinasie doelbewus te bevorder en te verbeter. Bestuursinligtingstelsels soos SIT (System of Information Technologies) wat sy grootste impak op die inligting-intensiewe areas van toerisme het, sal volgens Poon (1988: 545) in die toekoms as 'n koördinasie/kommunikasie-meganisme in belangrikheid toeneem.

Die organisasiestruktuursoorte wat later bespreek word, leen hulle ook in mindere of meerdere mate tot die gekoördineerde bereiking van doelstellings. "The key consideration in selecting the best approach to co-ordinate is to match the organisation's capacity for co-ordination with the need for co-ordination (Stoner en Freeman, 1992: 289). Indien die behoefte groter as sy vermoë is, kan die organisasie sy koördinasiepotensiaal vergroot (deur sy vertikale inligtingstelsels binne of buite die bevelstruktuur en/of sy laterale verhoudinge uit te bou tot die hiërargiese vlak waar die werklike behoefte aan inligting bestaan. Die behoefte aan koördinasie kan ook beperk word deur die voorsiening van meer mense, materiale of tyd, maar dit sal nie kostedoeltreffend wees nie. Indien koördinasie egter nie bewerkstellig word nie, sal dit tot die swakker prestasie van die organisasie lei.

### **3.7 Dimensies van organisasiestruktuurontwerp**

Elke onderneming beskik oor spesifieke eienskappe wat die beste struktuur bepaal. Drie dimensies, naamlik tegnologie, strategie en grootte is by die aanvanklike ontwerp van die organisasiestruktuur ter sprake, terwyl ouderdom 'n rol by herorganisasie en reorganisasie van die onderneming speel.

#### **3.7.1 Die invloed van tegnologie**

Navorsing het getoon dat strukture en die sukses wat daarmee behaal word, na die tegnologie wat gebruik word, herlei kan word (Woodward 1965 in Barney en Griffen, 1992: 350-352). Die impak van tegnologie is die grootste by kleiner ondernemings en by groter ondernemings raak dit hoofsaaklik die laagste vlakke. Newstrom en Davis (1993: 331) raak tot die gevolgtrekking dat "for adjustment to technology what is needed is more mobility - economic as well as social, occupational as well as a geographic, managerial as well as employee".



### 3.7.2 **Ouderdom en grootte**

Hoe ouer 'n onderneming, hoe meer formeel is sy gedrag (Mintzberg, 1989: 106). Namate ondernemings ouer word, word aktiwiteite dikwels herhaal. Vooruitskattings word makliker en dit lei tot meer formele strukture.

'n Toename in die grootte van die organisasie het ook meer formele gedrag tot gevolg. By groter organisasies neem spesialisasie binne afdelings toe en hierdie differensiasie tussen afdelings laat 'n behoefte aan groter koördinasie en kommunikasie ontstaan. Die eindresultaat is 'n formeler en meer burokratiese struktuur. Mintzberg (1989) sê verder dat die organisasiestruktuur die ouderdom van die bedryf waarbinne hy sake doen, weerspieël.

### 3.7.3 **Strategie**

Volgens Chandler (1966 in Stoner en Freeman, 1992: 217) volg die organisasiestruktuur 'n strategieverandering.

Greiner (1972 in Robbins, 1990: 14) het egter bevind dat struktuur tot die omvang van bestaande funksies, hiërargie en ontplooiing van fasiliteite grootliks strategie beïnvloed. Die bedryf, bv. toerisme, waarbinne 'n organisasie opereer, beïnvloed strategie en gevolglik struktuur, aldus Robbins (1990: 143). Hierdie twee standpunte kan saamgevat word deur die volgende stelling: Omgewingsfaktore en organisatoriese vermoëns beïnvloed strategie en dus struktuur. Robbins (1990: 122) kom egter tot die slotsom: "They (structures) are chosen by the organisation's dominant decision makers."

Die ontwerp van 'n doeltreffende toerisme-organisasiestruktuur hou nie by hierdie bestuursbeginsels op nie. Die organisasiestruktuur moet saam met sy omgewing verander en groei om doeltreffend te wees. Daar moet ook rekening gehou word

met die eienskappe wat die toerismebedryf openbaar. Foster (1985: 104-108) noem elasticiteit, onstabielheid en seisoenaliteit van aanvraag en mededinging.

### 3.8 Ideale Struktuur

Volgens die gebeurlikheidsbenadering verteenwoordig die stabiele of burokratiese organisasiestruktuur en die aanpasbare (organistiese) organisasiestrukture die pole waartussen 'n ideale struktuur ontwerp kan word. Aangesien die burokratiese struktuur hoofsaaklik aanwendbaar is in omstandighede waar die eksterne omgewing en tegnologie stabiel is, aktiwiteite herhaal word en besluitneming geprogrammeer plaasvind, sal 'n ideale struktuur vir toerisme-organisasie meer neig na die organistiese pool. Die eienskappe van die twee strukture word in die tabel hieronder opgesom.

**Figuur 3.1** Eienskappe van die burokratiese en organistiese organisasiestrukture.

Eienskappe	Burokraties	Organisties
Stelsel	Geslote	Oop
Doelstellings	Spesifiek	Algemeen
Strategie	Geprogrammeer	Aanpasbaar
Besluitneming	Gesentraliseer	Gedesentraliseer
Standaardisasie	Hoog	Laag
Taakspecialisering	Hoog	Laag
Formalisering	Hoog	Laag
Spanwydte van leiding	Klein	Wyd
Organisasievlakke	Baie/steil	Paar/plat
Lede-wisselwerking	Vertikaal	Lateraal
Lede-oriëntasie	Ooreengekom	Plooibaar
Integrasie	Hierargies	Kollegiaal

Bron: Aangepas uit Flippo en Munsinger, 1982.

### 3.9 **Verskillende organisasiestrukture**

#### 3.9.1 ***Die funksionele organisasiestruktuur***

Die funksionele organisasiestruktuur is die mees algemene vorm om ondernemingsaktiwiteite (funksies) te groepeer. Die organisering langs funksionele lyne kom algemeen in die toerismebedryf voor, aldus Middleton (1988: 106).

Die funksionele organisasiestruktuur word meestal by kleiner ondernemings met beperkte produktereekse aangewend. Staffunksionaris/se/specialiste verkry direkte of lyngesag oor aspekte van produksie en bemarking, maar bemarkers vervul nog steeds 'n sekondêre funksie in diensorganisasies, soos toerismeorganisasies in die bestemmingsektor (Lovelock 1984 in Middleton, 1988: 106). Nietemin moedig die funksionele struktuur spesialisering aan en dwing dit lynbestuur om deskundige advies toe te pas. Deskundige kennis en vaardighede is onmiddellik beskikbaar. Sodra die organisasie in grootte en kompleksiteit (deur bv geografies uit te brei en produktereekse aan te vul) groei, sal koördinasie belemmer word en besluitneming onnodig uitgerek word. Hierdie struktuur leen hom ook tot piramidale groei. Hoe meer vlakke daar is, des te minder effektief is die kommunikasie.

#### 3.9.2 ***Projekorganisasie***

Die projekorganisasie het uit die funksionele struktuur ontwikkel en kom tydelik tot stand met 'n spesifieke, duidelik gedefinieerde doelwit wat binne 'n voorgeskrewe tydperk voltooi moet word, (Mesoon et al. 1981 in De Bruyn, 1990: 307).

Tydgebondenheid of kortstondigheid is kenmerkend van hierdie soort struktuur

en dit behoort uitsluitlik aangewend te word wanneer min of geen personeel heelyds aan 'n besondere taak, bv. bemarkingskommunikasie, toegedeel is. Individue kan van hul funksionele departement losgemaak word en na die taakspan oorbeweeg.

'n Nadeel van hierdie soort struktuur is dat projekgesag wat vertikaal, horisontaal en diagonaal uitgeoefen kan word konflik in gesagverhoudinge kan veroorsaak. Afhangende van die vermoë en vaardighede van personeel wat by 'n taakspan betrek word, kan die prestasie van die projekorganisasie daaronder lei.

Voordele sluit die volgende in:

- onverdeelde aandag aan die projek; en
- begin- en eindverantwoordelikheid vir suksesvolle deurvoering word aan 'n

selfstandige eenheid opgedra.

### **3.9.3 *Divisionele strukture***

Die meeste ondernemings met veelvuldige produksoorte organiseer gewoonlik volgens 'n produk- of markorganisasiestruktuur (divisionele struktuur). Die blote grootte en produkverskeidenheid maak die funksionele struktuur te lomp vir sulke ondernemings. Wanneer die funksionele struktuur te kompleks raak, skep topleiding gewoonlik semi-outonome afdelings wat elkeen sy eie produkte ontwerp, produseer en bemark (Stoner en Freeman, 1992: 268-269).

### 3.9.3.1 *Die produk- of markorganisasie volg een van die volgende patrone*

#### (i) *Geografies-divisioneel*

Alle aktiwiteite wat in 'n spesifieke streek of geografiese gebied verrig word, vorm die grondslag vir hierdie groepering. Die soort groepering word byvoorbeeld aangetref by Nasionale Toerisme-organisasies (Middleton, 1988: 101) wat deur middel van streekkantore aktiwiteite op verskillende plekke in die land en buiteland verrig. Met so 'n verdeling word rekening met plaaslike omstandighede gehou.

#### (ii) *Verdeling volgens produk of diens*

Die organisering van dienste geskied rondom die produk of diens wat die instelling lewer. Hierdie verdeling word onder meer by plaaslike besture aangetref waar klem op spesiale produkte (byvoorbeeld woonwaparke) of dienste gelê word.

#### (iii) *Verdeling volgens klant/kliënt*

Hierdie verdeling van aktiwiteite laat die klem op die diens wat saam met die produk aangebied word, val om sodoende voorsiening vir 'n bepaalde verbruikersgedrag te maak. 'n Vervoerdiens het byvoorbeeld twee afsonderlike verkoopsdepartemente, een vir passasiersdienste en een vir spoorvragdienste. Behalwe vir 'n produk-, verkoops- en bemarkingsgeoriënteerde benadering by die bemarking van toerisme-produkte en -dienste, onderskei Welgemoed (1988: 38) 'n gemeenskapsgeoriënteerde benadering wat die verbruikersoriëntering verbreed om verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap in te sluit. Instellings se aktiwiteite betreffende aangeleenthede soos omgewingsbewaring behoort dus ook in toerismestrukture weerspieël te word.

(iv) *Verdeling volgens produk/mark*

Die groepering van aktiwiteite, kundigheid en vaardighede onder een dak lei tot groter koördinasie en werkverrigting. Die las van sentrale bestuur word ook verlig omdat streeksbestuur meer gesag het. Daar moet egter onthou word dat afdelings nie onafhanklike entiteite is nie - hulle moet nog steeds aan die sentrale bestuur verslag doen.

Die nadeel van dié soort groepering is dat die belange van die betrokke afdeling of streekkantoor bo die behoeftes en doelwitte van die totale organisasie gestel kan word. So 'n verdeling waardeur hulpbronne gedupliseer word, lei ook tot 'n verhoging van administratiewe kostes. (Stoner en Freeman, 1992: 271)

3.9.4 ***Matriks***

Uit die voorafgaande bespreking kan afgelei word dat nóg die funksionele nóg die produk/mark-organisasie aan al die vereistes van toerisme-organisasies voldoen. Met die matriks word daar gepoog om die voordele van beide soorte te kombineer en die tekortkominge te vermy.

Die veranderende toerisme-omgewing en tegnologiese vernuwing wat die toerismebedryf kenmerk, vereis 'n struktuur wat aan sy behoeftes sal voldoen en by sy taakverdeling sal pas.

Die matrikstruktuur inkorporeer die funksionele struktuur (vir stabiliteit en die bereiking van primêre doelstellings) en die produkprojekstruktuur sodat langtermyn groei (deur tegnologiese ontwikkeling) verkry kan word. Hierdie kombinasie verleen terselfdertyd lyngesag vir normale besluitneming (via die funksionele struktuur) en horisontale gesag (via die produk-/projekstruktuur) vir risikobesluitneming en vooruitskattings. Doeltreffender koördinasie word ook deur

die horisontale gesagslyn verkry, terwyl spesialisasie deur die funksionele struktuur behoue bly.

Elke organisasie se situasie is uniek en die matriks wat daarby sal pas, moet deeglik beplan, ontwikkel en toegepas word. 'n Doeltreffende matriks vereis buigsaamheid en samewerking op alle vlakke in die organisasie. As gevolg van die kompleksiteit van hierdie struktuur, mag spesiale opleiding en nuwe vaardighede of interpersoonlike verhoudinge vir bestuurders en ondergeskiktes nodig word. Die klem verskuif van individuele werk na spanprestasie - 'n matriks-organisasie bestaan nie net uit 'n struktuur nie, maar ook uit 'n kultuur en gedrag.

Die voordele van die matriksorganisasie kan soos volg opgesom word, naamlik:

- beter klante-betrekkinge (Certo, 1980: 272);
- doelmatige gebruik van hulpbronne;
- soepelheid om by veranderende omstandighede aan te pas;
- stimuleer interdisiplinêre vaardighede; en
- bevorder werknemervaardighede (die vlak van tegniese kundigheid is besonder hoog wat die oplossing van komplekse probleme vergemaklik) (Stoner en Freeman, 1992: 373).

Die matriks gaan egter ook gebuk onder gebreke soos die dubbele gesagslyn wat tot spanning, konflik en mettertyd tot demotivering kan lei, meer besprekings as aksies kan uitlok (prioriteitbepaling lewer probleme op) en duur is om te implementeer (Bedeian en Glueck, 1983: 341).

'n Daadwerklike poging deur bestuur om 'n kultuur van deelnemende probleemoplossing te vestig, kan hierdie nadele minimiseer of voorkom en die toekoms van hierdie struktuur en die toerismepraktyk lyk belowend.

### 3.9.5 **Sentralisasie vs desentralisasie**

Sentralisasie is die mate waarin die (sentrale) bestuur gesag behou teenoor desentralisasie waar besluitneming "is passed downwards and outwards within the formal structure, but where there are strict limits imposed on the scope and type of decisions (Child 1984: 146).

Verskillende betekenis word aan die twee begrippe gegee. Dit verwys onder meer na die geografiese verspreiding van 'n organisasie soos Satoer, met sy hoofkantoor in Pretoria en streekkantore wat op verskillende plekke in die land soos Kaapstad geleë is. Verder verwys die terme na die gesagsverhoudinge tussen die verskillende vlakke van bestuur. Die graad van sentralisasie hang van die organisasie, die situasie en die bestuursmoontlikhede af. Vrae soos hoe vinnig besluitneming moet geskied, watter omgewingsfaktore die situasie oorheers, ens. kan gestel word om te bepaal of sentralisasie doeltreffend ingespan kan word al dan nie.

Desentralisasie en die delegering van gesag is in wese sinoniem (Du Preez 1990 in Kroon, 1990: 285). Faktore soos die grootte, kompleksiteit en diversiteit van organisasies, snelle veranderings in die tegnologie en omgewing en beginsels soos die toewysing van funksies, delegering van gesag en verantwoordelikheid en die skep van aanspreeklikheid geld dus vir desentralisasie.

Argumente ten gunste van sentralisasie sluit die volgende in:

- aktiwiteite word makliker gekoördineer waar streke of individue opwaarts kommunikeer;
- besluitneming geskied in ooreenstemming met die beleid en die belange van die totale organisasie en sodoende bly die funksionele areas, byvoorbeeld bemarkingsfunksies en ontwikkeling in balans en oorhoofse bestuurskoste



- beperk;
- Organisasies verg ook sterk (gesentraliseerde) leierskap vir besluitneming in veranderende omgewings.

Argumente ten gunste van desentralisasie is die volgende: "the person on the spot is likely to make better decisions" (Child, 1984: 149) en vinniger response op verandering kan tot doeltreffende besluitneming en delegering van verantwoordelikhede en van gesag lei. Sodoende kan die organisasie sinvol met sy veranderende omgewing in wisselwerking tree. Dit fokus ook die visie en pogings van bestuurders op die prestasies en resultate van die organisasie (Drucker, 1989: 206).

Dit is duidelik dat die keuse tussen sentralisasie en desentralisasie van bepaalde toestande en omstandighede afhang. Die keuse sal volgens Child (1984: 150) afhang van "different types of decisions, which will vary in their strategic importance, and the whole range of organizational decisions in the light of the contingencies and capabilities that apply to the organisation and its context in toto." Maar, waarsku Drucker (1992: 208), "decentralization is no longer enough for a multiproduct, multitechnology, multimarkets company; the various units have to be set up as truly separate business".

### 3.9.6 ***Moderne organisasiestrukture***

Jonger strukture om tekortkominge van bestaande stelsels te oorbrug, is besig om te ontwikkel.

#### 3.9.6.1 ***Vryevormstruktuur***

Die vryevormstruktuur het ten doel om bestuur van verandering (management of change) te fasiliteer. Daar bestaan geen interne reëls nie en die interne struktuur

word nie toegelaat om te stol nie. Dit wil voorkom of om jou eie gang te gaan reeds by ondernemings waar vakbonde sterk figureer, inslag gevind het.

### 3.9.6.2 *Sektorale strukture*

In die sentrale organisasiestruktuur word die "bedryftaakidentiteit ontwikkel deur afdelings wat min of meer dieselfde produksieproses of tegnologie benut onder een sentrale bestuurder te groepeer (Frederick 1978 in De Bruyn, 1990: 273-274). Dit bring egter 'n bykomende bestuurstaak en stygende kostes mee. Hierdie soort struktuur hou die volgende voordele in: die spanwydte van leiding op die boonste bestuurstaak verminder en geleenthede vir bestuursopleiding- en ontwikkeling word geskep. Daarbenewens voorsien dit 'n korporatiewe woordvoerder vir die belangrikste bedryfstakke soos dienste en tegnologie voorsien en 'n effektiewe koördineringsmeganisme instel.

### 3.9.6.3 *Konglomoraatstruktuur*

Die konglomoraatstruktuur kan organisatories as een met 'n betreklike klein hoofkwartier bedryf word. Die konglomoraat is ingestel op 'n beleid van desentralisasie waar elke bedryfeenheid sy eie markte bedien, en met die uitsondering van menslike, finansiële en natuurlike hulpbronne wat deur die moedermaatskappy beskikbaar gestel word, is daar geen interafhanklikheid tussen die bedryfseenhede nie (Barney en Griffen, 1992: 357). In konglomoraatstruktuur word hulpbronne soos kundigheid in 'n wye reeks funksies soos finansies en strategiese beplanning voorsien en sodoende lewer dit 'n positiewe bydrae tot die doeltreffendheid van bedryfsafdelings wat deel van die konglomoraat uitmaak. Bestuur is dikwels so besig met koördinasie van die gediversifiseerde bedrywe dat voordele nie uit hierdie groepering behaal word nie (Mintzberg, 1989: 153).

### 3.9.7 *Die informele organisasie*

Elke organisasie se struktuur bestaan uit 'n formele sowel as 'n informele struktuur. Die formele struktuur kom deur doelbewuste beplanning tot stand en is afdwingbaar. In teenstelling met hierdie struktuur groei die informele struktuur uit die wisselwerking en kommunikasie tussen werknemers onderling. Gemeenskaplikhede word deur groeivorming versterk en dit dien as 'n beskermingsmeganisme teen bestuur (Stoner en Freeman, 1992: 275). In sulke gevalle kan die doelwitte van die informele groep strydig met die organisasiedoelstellings wees en vir die onderneming nadelige gevolge soos geweld inhou. Die informele verhoudinge wat ontwikkel, hou egter ook voordele in. Dit bevorder samewerking tussen afdelings en die informele verslagdoeningriglyne dra by om dinge gedoen te kry.

### 3.9.8 *Nuwe denke*

Volgens Drucker (1988 (a): 45): "The typical large business 20 years hence will have fewer than half the levels of management than that of its counterpart today and no more than a third of the managers". Hy sê verder dat ondernemings nie juis 'n keuse het om anders as inligtinggebaseerd te raak nie. Inligtingstechnologie en universele toegang tot inligting sal die huidige middelbestuursfunksies en vlakke elimineer. Die topleiding kan nou direk toegang tot ondergeskiktes verkry sonder dat tussengangers die inligting manipuleer. Hiërargiese strukture sal volgens Drucker in netwerke omskep word waar die koppelings volgens 'n "need-to-know"-kriteria gedikteer word en nie deur uitgedunde organisasiestrukture nie. Afdelings sal toenemend deur *ad hoc*-taakspanne met spesifieke mandate en tydramwerke vervang word. Taakspanne ontbind sodra die werk voltooi is. Hoogs gekwalifiseerde spesialiste en kundiges kan volgens die netwerkstelsel terselfdertyd aangewend word en sodoende word hulle vermoëns en tyd optimaal benut.

Die netwerkstelsel is veral geskik vir groter ondernemings waar topleiding slegs op essensiële sake kan fokus.

Dess en Miller (1993: 260-261) stel ook "platter" organisasies met minder reëls en prosedures in die vooruitsig.

Robert Tomasko (1993: 7) is van mening dat elke organisasie uniek is en dat bestuur by organisasie-ontwerpe soos argitekte moet optree en ten opsigte van nuwe strukture sê hy: "It will be a business with few walls".

Hy stel drie stappe voor om sukses te bereik:

- 1) "resizing (adjusting the company's equivalent of the architects size to fit the demands of its future mission.)";
- 2) "reshaping ( a necessary step, but one where traditional restructure usually ends.)";
- 3) "rethinking the company's power structure (how authority, careers and information will flow.)".

Hierdie stappe is belangrik by die herontwerp van strukture soos Drucker (1991) dit in Tomasko (1993) stel: "it is always amazing how many things we do that will never be missed."

Tomasko (1993: 180) sê verder dat hiërgiesse struktuur wel 'n plek het, maar dat dit eerder 'n koepelvormige in plaas van 'n piramidale struktuur moet wees. "They are very efficient configurations because they are extremely thin compared to the distance they span." Waar nodig kan vertikale en horisontale versterkings soos hoepels aangebring word om kommunikasie en koördinasie te versterk.

### 3.10 Missie

Volgens Pearce en Robinson (1985: 79) is die ondernemingsmissie "the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other forms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms." 'n Missiestelling gee rigting aan die onderneming of toerisme-organisasie se werksaamhede. Dit bevorder basiese en gemeenskaplike doelstellings, dien as 'n kommunikasiebasis, hou 'n filosofie vir die doen van sake in stand en voorsien 'n basis waarop die organisasie geëvalueer kan word.

Toerisme se uitwerking op 'n gemeenskap is wisselend en uitgebreid. Die ekonomiese, omgewings-(ekologiese) en sosio-kulturele invloed word egter as die belangrikste geag. Derhalwe behoort die missie van 'n toerisme-organisasie gebaseer te word op 'n goeie begrip en deeglike analise van die potensiële ekonomiese, omgewings- en sosiokulturele gevolge van toerisme op die gemeenskap (Chon en Olsen, 1990: 208).

Vrae wat tydens missieformulering gestel moet word, is:

- Wat is ons besigheid (met betrekking tot toerisme)?
- Wie is ons klante?
- Watter dienste, produkte en aktiwiteite bedien nie meer ons toeriste nie en behoort laat vaar te word?
- Wie is ons mededingers? (Aangepas uit Drucker 1988 (b): 85).

Die missie moet ook ruim genoeg bewoord word om die verskille tussen die onderskeie belanghebbendes en die toerisme-organisasie te versoen.

Die missie moet verder duidelik en toekomstgerig wees. Verandering in die mededingende, komplekse en diverse toerisme-omgewing mag meebring dat 'n missie sy toepaslikheid verloor. Periodieke evaluering van toerisme-organisasies

se missiestelling is dus nodig.

Onlangse navorsing (Campbell en Towadey, 1990: 1) het getoon dat ondernemings met 'n sin vir missie, nie noodwendig oor missiestellings beskik nie. Dan is daar ook ondernemings met missiestellings wat nie 'n duidelike sin van missie het nie. Campbell en Towadey het derhalwe die Ashridge-missiemodel ontwikkel wat elemente soos doel, strategie, waardes en gedragstandaarde insluit en veel wyer is as die tradisionele sin van die woord gaan (kyk figuur 3.2).

### 3.10.1 **Die Ashridge-missiemodel**

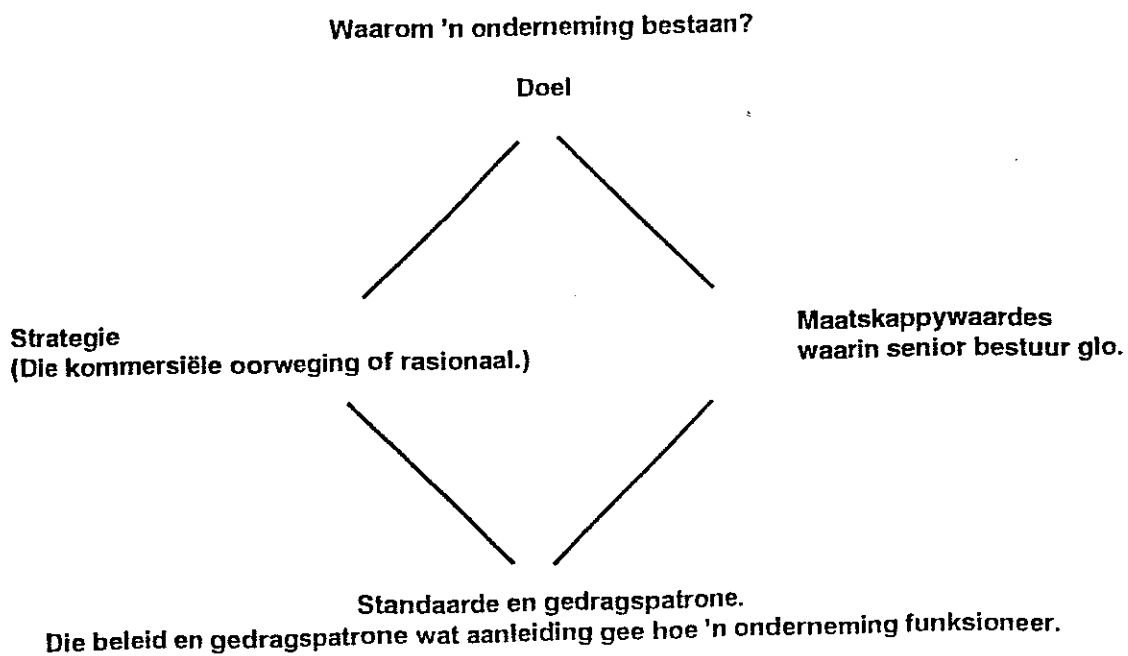
Volgens hierdie model is die filosofiese gedeelte van die ondernemingsmissie sy doel: die rede vir sy bestaan of, anders gestel, tot wie se voordeel word al die moeite gedoen. Koöperatiewe ondernemings word byvoorbeeld aan klante opgedra, terwyl groter ondernemings as gevolg van hulle assosiasie met aandeelhouders, werknemers, klante en leweransiers 'n belanghebbende benadering volg.

Die belanghebbende benadering word egter nie slaafs nagevolg nie. By sommige organisasies, veral diegene met 'n sterk sin vir missie, word 'n doelstelling wat as die "hoër ideaal" beskryf kan word en belangriker as die belanghebbendes geag word, nagestreef. In die toerismebedryf kan omgewingsbewaring byvoorbeeld as basis dien vir die ondernemingsmissie. Dit is nie te sê dat belanghebbendes soos toeriste, belastingbetalers, vakansie-orde, ens. onbelangrik is nie. Die toerisme-organisasies moet nog steeds sy verhouding met hulle definieer sodat dit duidelik is hoe hulle by hierdie assosiasie baat vind. Die waarde van 'n inspirerende doel is egter daarin geleë dat dit help om die belanghebbendes saam te trek. Deur te erken dat die toerisme-organisasie sy eie doel het, kan belanghebbendes die toerisme-organisasie steun, nie net vir kommersiële gewin nie, maar ook omdat dit die moeite werd is.

Strategie koppel gedrag en besluite aan die ondernemingsdoel en is die kommersiële basis van die onderneming. Alvorens strategie gedefinieer word, moet bestuur die gebied waarin die organisasie gaan meeding, afbaken. Die mededingende voordeel of kenmerkende bevoegdhele waaroor die onderneming in 'n gekose besigheidsgebied beskik, moet ook hier aangetoon word.

Vir die toerismebestemming is die sakegebied enige toerismemark waar daar 'n geleentheid is om deur klantediens uit te styg, terwyl die mededingende voordeel uit die professionele benadering van sy personeel en 'n diensgeoriënteerde kultuur spruit. Strategieë het egter weining invloed oor 'n organisasie as dit nie in besluite (beleid) en gedragstandaarde omskep kan word nie.

**Figuur 3.2 Die Ashridge-missiemodel.**



Bron: Aangepas uit Campbell en Towadey. 1990.

Hierdie standaarde reël die gedrag van die bestuur en sy werknemers en word weerspieël deur sigbare bestuur, gereelde kommunikasie en oop vergaderings,

trouens alles wat deur bestuurders as belangrik genoeg geag word vir die doeltreffende bestuur van 'n organisasie. Vir 'n toerisme-organisasie kan die gedragstandaarde byvoorbeeld wees om twee snippermandjies te hê, een vir herwinbare papier en een vir ander items wat hulle erns met omgewingsbewaring wys.

Behalwe vir strategiese of kommersiële redes waarom 'n organisasie bestaan, is daar ook soos reeds vermeld 'n morele- en waardegebaseerde rede: die waardes wat die organisasie se bestuurstyl, sy betrekkinge t.o.v. werknemers en ander belanghebbendes en sy etiek onderskryf. Dit is die regverdiging dat wat hulle doen nie slegs strategies goed is nie, maar vanself goed is.

Slegs wanneer hierdie vier elemente ten nouste saamgeweef is, wanneer strategie en waardes mekaar ondersteun en versterk, gedrag en standaarde duidelik is en geregverdig word deur die organisasie se kommersiële strategie en waardes, en wanneer hierdie drie elemente gekoppel word aan 'n doel (purpose) wat streef na iets meer as bloot die bevrediging van die belanghebbendes se behoeftes, kan 'n organisasie oor 'n sterk missie beskik, aldus Campbell en Towadey (1990: 5).

### 3.10.2 *Missiestelling in die praktyk*

Nuwe omgewingstoestande wat deur verandering te weeg gebring word, kan meebring dat 'n missiestelling sy toepaslikheid verloor. Periodieke evaluering van toerisme-organisasies se missiestellings is derhalwe nodig.

Campbell en Towadey (1990: 328) het 'n vraelys ontwerp wat op die vier elemente van 'n missie, naamlik doel, strategie, waardes en gedragstandaarde, gebaseer is, en wat as 'n nuttige handleiding kan dien om vas te stel of 'n toerisme-organisasie oor 'n goeie missie beskik (kyk figuur 3.3).



### **Figuur 3.3 Campbell en Towadey se toets van 'n organisasie se missiestelling.**

Answer each question 0=No 1=To some degree 2=Yes

1. **The purpose**
  - a Does the statement describe an inspiring purpose that avoids playing to the selfish interests of the stakeholders - shareholders, customers, employees, suppliers? 0 1 2
  - b Does the statement describe the company's responsibility to its stakeholders? 0 1 2
2. **Strategy**
  - a Does the statement define a business domain explaining why it is attractive? 0 1 2
  - b Does the statement describe the strategic positioning that the company prefers in a way that helps to identify the sort of competitive advantage it will look for? 0 1 2
3. **Values**
  - a Does the statement identify values that link with the organization's purpose and act as beliefs that employees can feel proud of? 0 1 2
  - b Do the values "resonate" with and reinforce the organization's strategy? 0 1 2
4. **Behaviour standards**
  - a Does the statement describe important behaviour standards that serve as beacons of the strategy and the values? 0 1 2
  - b Are the behaviour standards described in a way that enables individual employees to judge whether they have behaved correctly or not? 0 1 2
5. **Character**
  - a Does the statement give a portrait to the company capturing the culture of the organization? 0 1 2
  - b Is the statement easy to read? 0 1 2

Maximum score 20; good score 15, poor score less than 10.

Bron: Campbell en Towadey. 1990.

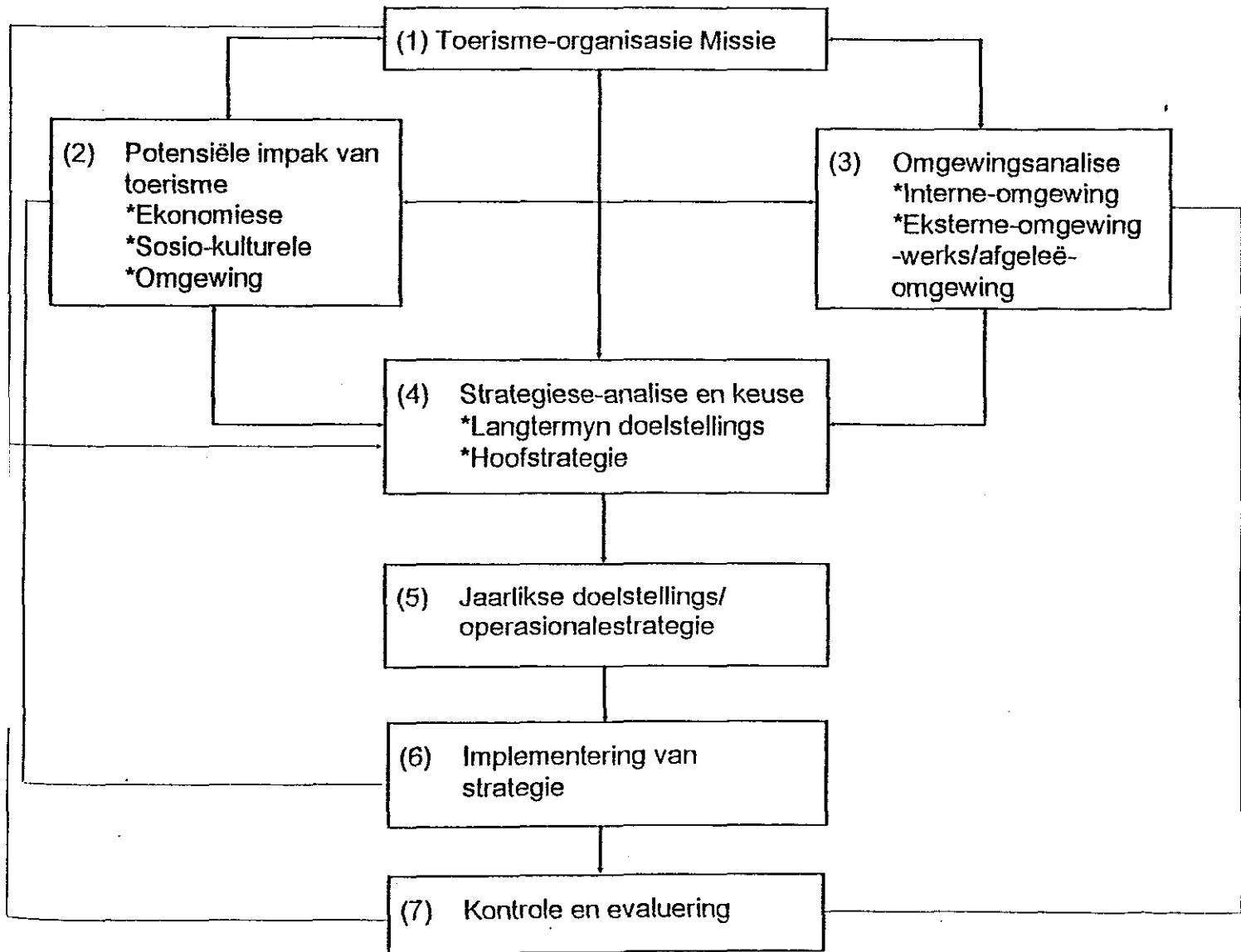
In sy boek "A sense of a mission" neem Campbell et al (1990: 136) British Airways se missiestelling van 1990 - "To be the best and most successful company in the airline industry" onder die loep. Die outeurs sê onder meer dat die tema "to be the best" nie op dieselfde wyse daarin slaag om gedragstandaarde en waardes soos die "putting people first-tema" van die tagtigerjare te kommunikeer nie.

### 3.11 **Strategiese bestuur**

Verskerpte mededinging tussen toerismebestemmings en snelle veranderings in die tegnologiese, ekonomiese, ekologiese, politieke-wetlike en sosio-kulturele omgewings waarmee toerisme-organisasies in wisselwerking tree, dwing hulle al hoe meer om bestuursbeginsels soos strategiese beplanning wat op langtermynoorlewing en groei gerig is, toe te pas. Haspelagh, 1984 (aangehaal deur Du Preez 1986 in Kroon 1986: 153) beskryf strategiese beplanning as "a deliberate, general and integrative plan designed to enable an organisation to reach its objectives by establishing a competitive advantage through the allocation and deployment of resources despite intelligent and purposeful opposition found in the environment".

Volgens Chon en Olsen (1990) se model (figuur 3.4) behels die strategiese bestuursproses die missiestelling van die toerisme-organisasie wat op 'n deeglike begrip en ontleding van die potensiële ekonomiese, omgewings- en sosio-kulturele gevolge van toerisme op die gemeenskap gebaseer is; omgewingsontleding van interne hulpbronne (fisieke hulpbronne soos attraksies, finansiële middele, mannekrag, sy organisasiestruktuur (sterk- en swakpunte en kenmerkende bevoegdheids *vis à vis* dié van mededingers); en die eksterne omgewing (die taakomgewing, byvoorbeeld toerismemarkte en -produkte sowel

**Figuur 3.4 Chon en Olsen se strategiese bestuursmodel vir toerisme-organisasies.**



Bron: Tourism Review. 1990.

as die "remote" of bedryfseksioniese omgewing hierbo vermeld en waaroor die organisasie weinig of geen beheer het nie).

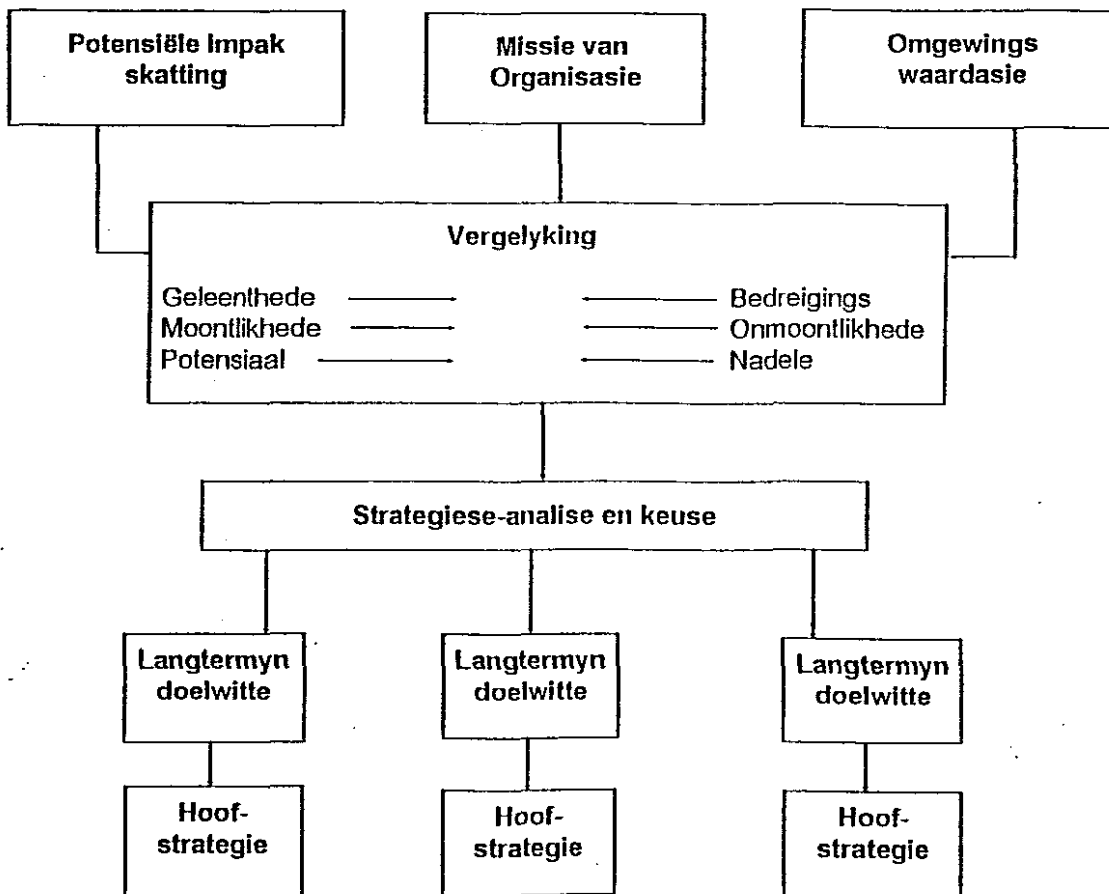
Die gelyktydige evaluering van geleenthede en bedreigings, moontlikhede en onmoontlikhede, potensiaal en tekortkominge stel die organisasie in staat om 'n reeks strategiese keuses/alternatiewe te identifiseer. Langtermyn doelstellings en 'n hoofstrategie word vervolgens ontwikkel (figuur 3.5). Binne hierdie raamwerk word jaarlikse doelstellings en operasionele strategieë deur die funksionele eenhede ontwikkel. "A key aspect of implementing strategy is the need to institutionalise the strategy so that it permeates daily decisions and actions in a manner consistent with longterm strategic success".

Sukses kan behaal word deur die

- (i) **Organisasiestruktuur:** aktiwiteite, verantwoordelikhede en onderlinge verhoudings moet in ooreenstemming met die gekose strategie georganiseer word;
- (ii) **Organisatoriese leierskap:** die leierskapstyl moet die gekose strategie steun;
- (iii) **Organisatoriese kultuur:** die gedeelde waardes, oortuigings, verwagtings en normes moet ontwikkel word sodat dit in ooreenstemming met die strategie is.

Die beheer en oudit is ten slotte nodig om te verseker dat die strategieë korrek toegepas en aangepas word by veranderende omstandighede (Dess en Miller, 1993: 297).

**Figuur 3.5 Chon en Olsen se model vir strategiese ontleding.**



### 3.11.1 **Visie**

Die organisasie word rondom vooropgestelde doelstellings gestruktureer (Vegter 1980: 5). Organisasiedoelstellings sluit al die doelstellings en doelwitte in wat die klassifisering en verdeling van werk bepaal, die ontwerp van die organisasiestruktuur vasstel en aanpassing by groei verseker (Hicks en Gallett, 1981 aangehaal deur De Bruyn, 1986 in Kroon, 1986: 238).

In 'n toerismekonteks sal hoofdoelstellings en doelwitte afsonderlik van, maar in ooreenstemming met, die missie van die organisasie ontwikkel. Hicks en Gullett (1981) en aangehaal deur De Bruyn in Kroon, 1986: 299 onderskei drie hiërargiese vlakke van doelstellings, naamlik visionêre of ideale doelstellings waarna die organisasie behoort te streef, prakties bereikbare doelstellings en onmiddellike doelwitte.

Dit is die vermoë van die organisasie om konsensus "from top to bottom on a set of overall goals" (Campbell en Towadey 1990: 188) te bereik wat van die organisasie 'n suksesvolle een maak.

Die leiers van organisasies moet weet wat hulle wil hê. Bestuur se visie, daardie "mental image of a possible and desirable future state of the organisation (which) may be as vague as a dream or precise as a goal or mission statement" (Campbell en Towadey, 1990: 188) moet 'n realistiese en gunstige toekoms vir die organisasie inhou. 'n Visie, aldus Des en Miller (1993: 25), word "tangible as a mission statement" beskou. In sy strategie vir toerisme-ontwikkeling (English Tourism Board, 1987: 3) word die visie vir Engeland as toerismebestemming soos volg uitgespel: "to establish tourism in England as a first division industry, operating at the centre stage of the economy, central to the creation of wealth, economic development and jobs".

Deur middel van hierdie visie word vir lede van die organisasie 'n gemeenskaplike doel gestel waarvolgens hulle hul uitleef. "The worker will assume responsibility for peak performance only if he has a managerial vision he can only attain through the experience of participation (Drucker 1989: 301). "Thus in a very real sense individual behaviour can be shaped, directed and co-ordinated by a shared and empowering vision of the future (Campbell en Towadey 1990: 1). En dit dra by tot die effektiwiteit van die organisasie.

### 3.11.2 *Organisasiekultuur/filosofie*

Die organisasiekultuur verwys volgens Robbins (1990: 438) na "a system of shared meaning." Elke organisasie het opvattinge, simbole, rituele, mites en praktyke wat geleidelik ontwikkel het. Hieruit ontstaan onder lede algemene opvattinge waarvoor die organisasies staan en hoe sy lede moet optree.

Robbins (1990: 439) onderskei 10 sleuteleienskappe waarvolgens kultuur van die een onderneming van dié van 'n ander verskil, naamlik: individuele inisiatief, risikotoleransie, rigting, integrasie, bestuursteun, beheer, identiteit, vergoeding, konfliktoleransie en kommunikasiepatrone. Hierdie eienskappe omvat strukturele sowel as gedragsdimensies. Dit beteken dat organisatoriese kulture nie net die houdings van lede weerspieël nie, maar ook herlei kan word tot die ondernemings se struktuur - "how employees are grouped and how these groups are ordered in relation to each other can influence whether a new product development flourishes or languishes" (Tomasko, 1993: 17).

"By managing the risks and rituals, companies can help to create a strong philosophy in the organisation that will control day to day actions" (Campbell en Towadey, 1993: 85).

Om hierin te kan slaag, moet die waardes vir iets staan, aan almal en die onderneming bekend wees, deur hulle gedeel word en die doel daarvan - "a sense of mission and a strong culture are overlapping concepts" (*Ibid*), voortdurend aan lede gekommunikeer word.

"Values are a reality in the minds of most people throughout the company - this sense of pulling together makes shared values so effective" (*Ibid*). Op hierdie wyse kan 'n "dienskultuur" byvoorbeeld by die bestemmingsektor van die toerismebedryf ingeskerp word; "24-uur diens aan besoekers" kan die grondslag

vir 'n mededingende strategie lê. Op die kort- en langtermyn kan 'n toerismebestemming dan 'n differensiële voordeel teenoor dié van sy mededingers geniet.

### 3.11.3 *Beleid*

Beleid dien as riglyn of standaard vir bestuursbesluitneming (Vegter, 1980: 66). Besluitneming tydens die proses van organisering vind op verskillende vlakke plaas en geskrewe sowel as ongeskrewe beleid, wat die besluitnemingsproses vereenvoudig, is derhalwe onontbeerlik in elke organisasie (Stoner en Freeman, 1992: 147).

Soos Robbins (1990: 81) dit stel: "Policies allow employees to use discretion but within certain boundaries". Die toepassing van beleid verseker die ooreenstemming van besluitneming en eenheid van optrede en gevolglik die koördinasie van ondernemingsaktiwiteite.

Reëls, regulasies, prosedures ens. is almal instrumente van beleid, wat volgens Campbell en Towadey (1990: 307) in twee katagorieë verdeel kan word, naamlik agenda-stellende beleid en prioriteitstellende beleid. Eersgenoemde stel die agenda en die sake wat vir optrede oorweeg word, maar spesifiseer nie die prioriteit wat aan elkeen verleen word nie. Die agenda neem gewoonlik een van twee vorms aan:

- 1) breë algemene doelstellings wat dikwels teenstrydige subdoelwitte en waardes insluit, of
- 2) 'n lys aangeleenthede wat deur die besluitnemer oorweeg word wanneer hy moet besluit op die stappe wat gedoen moet word.



asook die prioriteit wat aan elkeen verleen word. Die uiteindelijke prestasie van diegene wat uitvoering aan die beleid gee, word daarteen gemeet.

Beleid is soos hierbo verduidelik riglyne wat die huidige en toekomstige handelinge rig. In 'n organisasie waar hierdie riglyne afwesig is, sal mense in eie belang optree. Dit bring interne politiekery mee wat daartoe kan lei dat organisasiedoelstellings nie bereik word nie.

Die Suid-Afrikaanse Toerismeraad het in 1983 'n beleidsdokument (Satoerjaarverslag, 1983) bekendgestel met riglyne vir die bestemmingsektor t.o.v. doelwitte en strategieë vir plaaslike binnelandse en buitelandse toerisme en standarde ter handhawing daarvan. Aangesien geen prioriteite bepaal word nie, kan dit as 'n agendastellende beleidsdokument bestempel word. In sy Binnelandse strategiese dokument (Satoer, 1993) waarin 'n korttermyn posisioneringstrategie, langtermyn groeistrategie en 'n toepaslike personeelvoorsieningstrategie vir binnelandse toerisme uiteengesit word, word 'n prioriteitstellende benadering gevolg.

### 3.12 Kommunikasie

Kommunikasie is die spil waarom alle bestuursfunksies wentel. In hierdie verband sê Bedeian en Glueck (1983:578) "good communication leads to organizational effectiveness". Gevolglik is dit bestuur se plig om kommunikasiekanale te skep en in stand te hou en goeie kommunikasie te bevorder. Goeie kommunikasiebegrip en -vaardighede van ondernemings se bestuur word hiervoor verlang.

Kommunikasie kom kortliks neer op die oordra van inligting en begrip ("understanding") van een persoon aan 'n ander. Dit is gevolglik 'n tweerigtingproses waarin terugvoering 'n belangrike onderdeel vorm. Kommunikasie is 'n dinamiese eerder as statiese proses soos voorgestel deur vorige kommunikasiemodelle. Pleks van dat die boodskap van die kommunikasie/bron (bestuur) in 'n "ons-julle"

(I-it)-verhouding versend word, stel Skinner (Review, 1992) voor dat die proses omgekeer word. "Communities and stakeholders as key communicators initiating the communication process."

### 3.12.1 *Kommunikasie-oudit*

'n Kommunikasie-oudit is volgens Hamilton (1987: 3) 'n objektiewe verslag oor die interne kommunikasie van 'n organisasie of volgens Kopec (1991: 430) "a complete analysis of an organisation's communications, internal, or external - designed to take a picture of communication needs ...". Die kommunikasie-oudit kan dus op beide die interne en eksterne kommunikasie fokus.

Die doel met die interne oudit is om vas te stel of die formele en informele inligtingstelsels gesond is en die oorsake van kommunikasieversperrings en geloofwaardigheidsgapings, ontydige en ongereelde kommunikasie, ens. te identifiseer en oplossings en verbeterings aan te beveel of aan te bring.

Verskeie ouditmetodes, naamlik kommunikasiedagboeke, opnames, netwerkontleding, onderhoude en tegnologie-evaluering kan afsonderlik of gesamentlik ingespan word. Vir die doeleindes van hierdie studie is van die opnamemetode gebruik gemaak. Die vyf beginsels wat Hamilton (1987) vasstel, naamlik duidelikheid, goedkeuring, vertroulikheid, deursigtigheid en universaliteit is in aanmerking geneem. Met die opname kan vasgestel word hoe persone inligting ontvang, langs watter kanale, hulle voorkeure van kanale en hulle tevredenheid met kommunikasie al dan nie. Vanuit 'n eksterne ouditperspektief is die korporatiewe beeld/identiteit van 'n organisasie belangrik.

### 3.12.2 *Korporatiewe Beeld*

n Korporatiewe beeld is hoe mense die persoonlikheid van die onderneming

perseptueer. Die mate waarin persepsie en realiteit ooreenstem, is 'n aanduiding van die akkuraatheid waarmee die organisasie sy persoonlikheid projekteer (Bernstein 1984: 15).

'n Organisasie manifesteer sy persoonlikheid op 'n sigbare manier deur middel van sy korporatiewe identiteit. Hierdie identiteit is nie net 'n visuele identiteit (bv logo's, bemarkingskommunikasie, korporatiewe media, ens.) nie, maar behels ook alle bewuste en onbewuste kommunikasie binne of vanuit die organisasie. Oor korporatiewe identiteit sê Bernstein (1984) verder "Image is a reality. It is a result of our (communication) actions. If the image is false and our performance good, it's our fault for being bad communicators. If the image is true and reflects our bad performance, it's our fault for being bad managers. Either way management is at fault. Unless we know our image we can neither communicate nor manage" Namate toerisme-produkte oor die wêreld heen dieselfde word, word die (toerisme-)organisasie se persoonlikheid of identiteit die mees betekenisvolle faktor wanneer daar tussen een organisasie en sy produkte en 'n ander een gekies word (Olins, 1989: 8).

Korporatiewe beeldbou behels gewoonlik twee afsonderlike prosesse. Die eerste proses is waar, byvoorbeeld, toeriste hulle gevolgtrekkings oor 'n toeristebestemming maak op die basis van hulle persepsies oor die feite van die attraksies van die dorp (deur persoonlike ervaring). Die ander proses vind plaas wanneer korporatiewe advertensies en openbare betrekkinge gunstige standpunte oordra. In hulle omgang met toeristebestemmings het die meeste potensiële toeriste nie die vermoë of die geneigdheid om akkurate inligting oor 'n bestemming in te samel nie. Daarom dien korporatiewe beeldbou, wat die vermoë het om die werklikheid meer treffend en interessant aan te bied, as nuttige plaasvervangers vir die verwerking van kennis oor die bestemming (Olins, 1989). Afhangende van die korporatiewe beeldboustrategie wat gevolg word, speel die dorp of streek se naam (byvoorbeeld die Overberg), visuele simbole soos logo's,

bemarkingskommunikasie, feeste, ens. 'n integrale rol in die bemarkingskommunikasieveldtog.

### 3.12.3 *Kommunikasiekanale*

In 'n organisasie vind formele kommunikasie deur afwaartse, opwaartse, horisontale en diagonale kommunikasie plaas.

Afwaartse kommunikasie is die mees gebruikte vorm van inligtingsvloei in 'n onderneming, Newstrom en Davis (1993: 107) is van mening dat, tensy bestuur dit positief hanteer, opwaartse kommunikasie neig om tot 'n minimum beperk te word. Van die belangrikste versperrings is die stadige vloei van inligting, die filtrering van inligting terwyl dit langs die gesagsketting opwaarts beweeg en bestuur se onvermoë om daaraan aandag te skenk, is. Dit kan bestuur duur te staan kom, want opwaartse kommunikasie kan goeie voorstelle en wenke oplewer.

Afwaartse kommunikasie geskied deur die volgende kanale: die gesagsketting, briewe, inligtingsrakke, vakbonde, ens. Video's, nuusbriewe, fakse, ens. is van die metodes wat gebruik word om afwaartse kommunikasie aan te help. Baie inligting na ondergeskiktes gaan verlore as gevolg van onduidelikhede, 'n geloofwaardigheidsgaping tussen bestuur en ondergeskiktes en deur ontydige en ongereelde kommunikasie.

Horisontale kommunikasie vind plaas wanneer werkgroepe op dieselfde vlak met mekaar kommunikeer, terwyl diagonale kommunikasie plaasvind sonder dat normale gesagweë gevolg word.

Die formele kommunikasiekanale kan in verskeie patrone of netwerke gekombineer word (Cummings et al., 1983: 138-143). Netwerke sluit die volgende

in: die ketting (vir direktely/hiërargie), die omgekeerde Y-vorm, die wiel (waar alle kommunikasie deur die bestuurder plaasvind), die sirkel en alle kanale. Laasgenoemde netwerk is die minste gestruktureerd en kommunikasie vind vrylik tussen alle lede plaas.

Informele kommunikasie kom tot stand deur die persoonlike verhoudinge wat mense in die organisasie opbou. Informele kommunikasie kan sowel waardevol as skadelik vir 'n onderneming wees en word as 'n belangrike kanaal vir bestuurskommunikasie geag.

Koontz et al (1987: 688) beskryf kommunikasie "as a means by which people are linked together in an organisation to achieve a common purpose". Hy sê verder (Ibid) dat "to lead, direct, motivate and create a climate in which people want to contribute" belangrik is. Goeie kommunikasie verseker nie net 'n ingeligte werkerskorps nie, maar help ook 'n kommunikasieklimaat skep wat vir lojaliteit, goeie arbeidsverhoudinge en produktiwiteit bevorderlik is.

### 3.13 **Bemarkingsoudit**

'n Bemarkingsoudit word gedefinieer as "a comprehensive, systematic, independant and periodic examination of an organisation's marketing environment, objectives, strategies and activities with a view to determining problem areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the organisation's marketing performance" (Kotler en Bloom, 1984:277).

Die definisie openbaar vier hoofeienskappe van 'n bemarkingsoudit. Dit is omvattend, planmatig, onafhanklikheid en word periodiek gedoen.

Die oudit wat uitgevoer is, is nie 'n volledige of omvattende bemarkingsoudit nie, maar is beperk tot enkele bemarkingskommunikasie-aktiwiteite. So 'n oudit staan

as 'n funksionele oudit bekend (*Ibid.*: 277). Gevolglik is daar hoofsaaklik op bemarkingskommunikasiemetodes wat toerisme-organisasies aanwend om hulle teikenmark te bereik, gelet.

Die bemarkingsstrategie wat 'n toerisme-organisasie in die bestemmingsektor volg, wissel volgens die ontwikkelingspeil van die toerismebedryf (Middleton, 1988: 215). Onbekende toerismebestemmings is geneig om 'n meer aggresiewe promosiestrategie (push strategy) te loods deur 'n kombinasie (promosieresep) van twee of meer van die volgende metodes, naamlik advertensies, persoonlike verkope, verkoopspromosies en publisiteit te gebruik (Kotler, 1984: 342). Gevestigde toerismebestemmings speel eerder 'n fasiliteringsrol.

In 1993 is daar byvoorbeeld sowat R37-miljoen vir buitelandse en binnelandse toerisiebemarking begroot waarvan minder as vyf-en-twintig persent (R9-miljoen) aan streekkantore afgestaan is (Satour Annual Report, 1994). Binnelandse kantore is dus genoop om toenemend by fasiliteringsprosesse soos literatuurverspreiding, werkwinkels en handelstentoonstellings betrokke te raak.

Deur middel van die funksionele oudit kan onder meer bepaal word of die openbare betrekkinge-program van die toerisme-organisasie weldeurdag was, of 'n selektiewe mediaprogram gevolg is en of die bemarkingskommunikasiebegroting voldoende was.

## **HOOFSTUK 4**

### **4. 'n Empiriese Onderzoek na die Toerismesektor in Suid-Afrika**

#### **4.1 Inleiding**

In hoofstuk twee is die historiese ontwikkeling van die toerismebedryf, die rol en funksie van toerisme-organisasies en die strukture van organisasies in die bestemmingsektor bespreek. In hoofstuk drie is daar na organisasie, organisasiestrukture, missie, strategiese beplanning, kommunikasie, beleid, kultuur, visie en bestuursaspekte oor die algemeen gekyk met verwysing na en met die oog op die ondersoek na die toerismebestemmingsektor in Suid-Afrika. In hierdie hoofstuk word die empiriese ondersoek en resultate behandel.

#### **4.2 Opnameprosedures en -omvang**

Die omvang van hierdie studie is beperk tot die toeristebestemmingsektor. Die vraelys (Bylae A) is aan 210 organisasies landwyd versend. Die geselekteerde organisasies uit die toerisme-organisasiesektor wat direk of indirek by toerismebemarking of -ontwikkeling betrokke is, sluit die volgende in (getalle in hakies):

- Plaaslike owerhede (87)
- SATOER se streekkantore (12)
- Publisiteitsverenigings (49)
- Streekontwikkelingsverenigings (44)
- Streekontwikkelingadvieskomitees (18)

Kort geslote vrae is gestel om die voltooiing van die vraelyste wat aan

toerisme-organisasies gestuur is te vergemaklik. Om 'n ware beeld van die respondente se houding en opinie te verkry, moes daar noodgedwonge van oop vrae gebruik gemaak word.

In die formulering van vrae is van die standpunt uitgegaan dat voldoende kommunikasie onontbeerlik is vir effektiewe bestuur. Gevolglik is verskeie vrae oor kommunikasie gestel.

'n Voorondersoek is uitgevoer om tekortkominge in die vraelys op te klaar. Tydens hierdie stadium is personeel van die Kaapse Technikon se Toerismenavorsings-eenheid en uitvoerende beamptes van nasionale, streek- en plaaslike toerisme-organisasies geraadpleeg met die formulering van die vrae.

Die vraelys is saamgestel met die doel om te bepaal of toerismestrukture in die bestemmingsektor toereikend is om op dinamiese veranderings in die toerisme-omgewing te reageer, die kommunikasielimaat en -kultuur gesond is vir die vestiging van 'n interne toerismekultuur en of bemarkingskommunikasie geslaagd is al dan nie.

#### **4.3 Empiriese data uit vraelyste**

Die volgende hoofareas ten opsigte van toerisme-organisasies op nasionale, streek en plaaslike vlak is ondersoek en word vervolgens onder die volgende opskrifte bespreek:

- i) Respons en agtergrond van respondente.
- ii) Missie of sin vir missie.
- iii) Hooffunksies en doelstellings.
- iv) Organisasie: Organisatoriese sterk en swak punte.



- v) Organisasiestruktuur.
- vi) \*Koördinasie.
- vii) \*Kommunikasie.
- viii) Bemerkingskommunikasie.
- ix) Korporatiewe beeld.

\*Figure 4.2, 4.3, 4.4 en 4.6 bied 'n geheelbeeld van die stand van koördinasie, kommunikasie en kommunikasielimaat tussen die onderskeie organisasies met die uitsondering van SOAK's.

#### 4.3.1 ***Plaaslike Owerhede***

##### 4.3.1.1 *Respons en agtergrond van respondente*

Vergeleke met die algehele responsgemiddelde van 47,5 persent, het 53 persent van die respondente uit hierdie sektor die vraelys voltooi. Van die 46 vraelyste wat terugontvang is (d.w.s. 'n 53 persent respons), het 16 munisipaliteite dit voltooi, 9 het aangedui dat hulle òf by publisiteitsverenigings òf toerismekomitees inskakel en slegs toerisme-inligting versprei, terwyl 21 aangedui het dat hulle nie direk by toerismebemarking of -ontwikkeling betrokke is nie. Hierteenoor toon Du Plessis (1989) se opname dat 9 van hierdie 21 nietemin feeste ter bevordering van produkte, sport- en kulturele aktiwiteite aanbied wat potensiële toeriste na die dorp of streek kan lok.

Die meerderheid van die respondente wat op die vraelys reageer het, beklee die pos van skakelbeampte of derglike posisie, afhangende van die grootte van die dorp. In ander gevalle hanteer beamptes van die Departement van die Stadsklerk toerisme-aangeleenthede, terwyl beamptes van Gesondheidsdienste, die Parke-afdeling en selfs die Biblioteek in enkele gevalle dié funksie verrig. Die uiteenlopendheid van hul hooftake en die feit dat die

toerismefunksie slegs 'n onderdeel van hul taakspesifikasie uitmaak, bring mee dat weinig koördinasie geskied.

#### 4.3.1.2 *Missie*

Die mees algemene beskrywings wat verstrekkend is, is die volgende:

- voorsiening en instandhouding van sport- en rekreasiegeriewe en die bewaring en verfraaiing van die omgewing;
- verspreiding van toerismebrosjures en die verskaffing van toerisme-inligting;
- bekendstelling van die streek/dorp (met die doel om toeriste te lok); en
- verskaffing van dienste en geriewe aan die publiek (belastingbetalers).

Na aanleiding van wat in hoofstuk drie oor missie gesê is, wil dit voorkom of plaaslike owerhede wat toerisme bedryf 'n sin vir missie het, maar dat hulle nie oor 'n geskrewe missie beskik nie en gevolglik voldoen dit nie aan al die vereistes wat Drucker (1988) of Campbell en Towadey (1990) stel nie.

#### 4.3.1.3 *Hooffunksies en doelstellings*

Die hoofdoelstellings t.o.v. toerisme sluit die volgende in:

- die bemerking van die dorp d.m.v. advertensies, publisiteit, uitstallings en feeste;
- die bekendstelling van besienswaardighede, vakansie-oorde (met inbegrip van woonwaparke), akkommodasie- en konferensiegeriewe en alternatiewe roetes; en
- die verskaffing/verspreiding van inligting (en brosjures) oor toeriste-atraksies.

Die hoof funksies t.o.v. toerisme-ontwikkeling sluit in:

- die voorsiening van woonwaparke;
- die beplanning en ontwikkeling van oorde, konferensiesentrums, oornag-fasiliteite en vakansieplase;
- die bou en instandhouding van paaie om (natuurlike) attraksies meer toeganklik te maak; en
- die instandhouding van historiese geboue.

#### 4.3.1.4 *Sterk en swak organisatoriese en infrastrukturele aspekte*

Die volgende sterk punte word uitgewys:

- 'n goed toegeruste inligtingskantoor;
- verskeie besienswaardighede;
- uitstekende (akkommodasie-) fasiliteite;
- belangstelling en aanmoediging deur die stadsraad;
- genoegsame publiseitsmateriaal; en
- die beskikbaarheid van 'n poslys vir die verspreiding van gedrukte materiaal.

Hierteenoor is die volgende swak punte geïdentifiseer:

- 'n tekort aan finansies;
- mannekragtekort en 'n gebrek aan spesialisasie;
- plaaslike owerhede is nie toerisme-organisasies nie;
- ontoereikende publiseitsmateriaal;
- 'n gebrek aan gemeenskapsbetrokkenheid;
- geen verteenwoordiging in toerisme-organisasies nie;
- onvoldoende akkommodasiegeriewe;
- strategiese beplanning vir toerismebeplanning word nie onderneem nie; en

- geen publisiteitsvereniging bedien die dorp nie.

'n Klein persentasie van die respondente by plaaslike owerhede het dit gewaag om die nadele van die huidige organisasie uit te wys. Slegs drie voorstelle vir die oorbrugging van tekortkominge is gemaak.

Oplossings wat voorgestel is, sluit in:

- bewamer/entoesiastiese stadsrade;
- behoorlike (strategiese) beplanning; en
- stigting van publisiteitsverenigings.

#### 4.3.1.5 *Organisasiestruktuur*

Die strukture van plaaslike owerhede kom oor die algemeen ooreen met die strukture soos aangedui in figuur 4.1.

Sterk punte verstrek t.o.v. die interne struktuur sluit in:

- delegasie van gesag; en
- direkte besluitneming,

en t.o.v. skakeling met ander toerisme-organisasies:

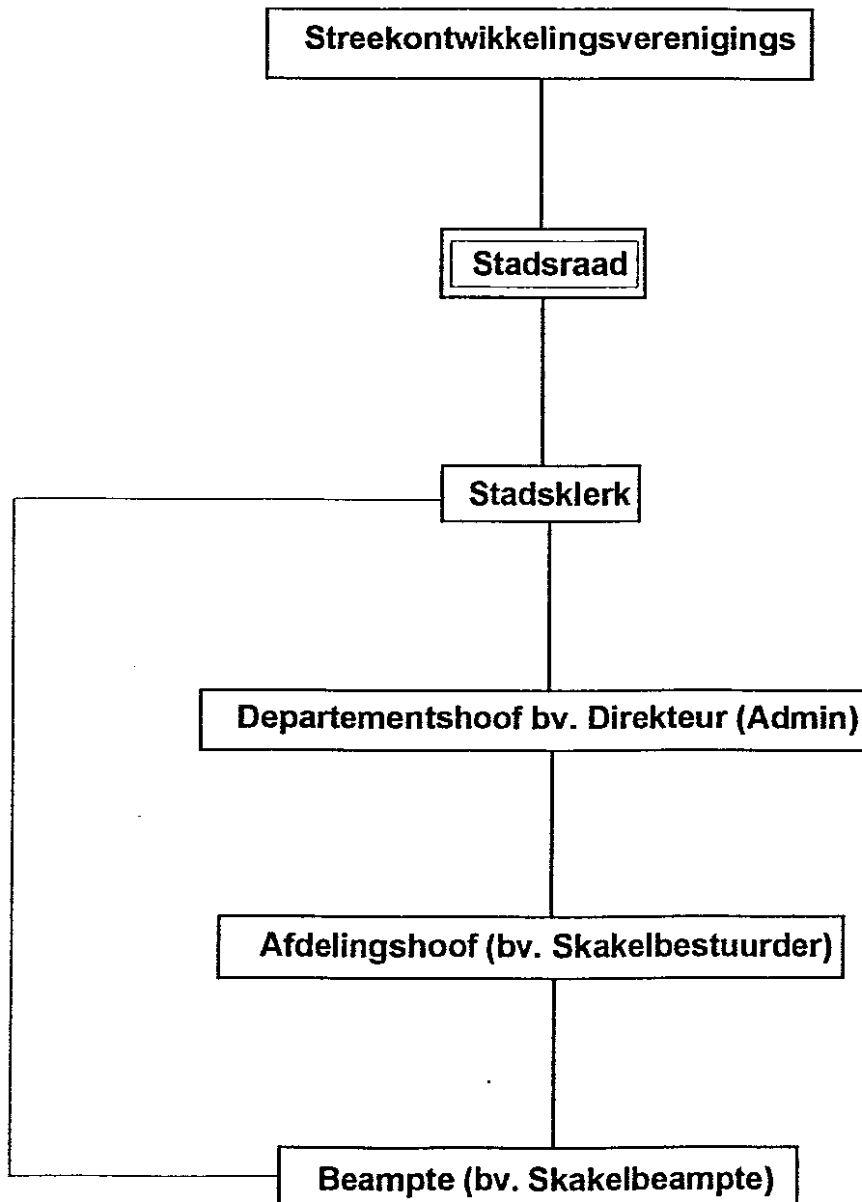
- noue en direkte skakeling.

Swak punte t.o.v. interne strukture sluit in:

- beperkte gesag;
- gebrek aan (geskikte) personeel, geen insette van sakesektor nie of na

- aanleiding van skakeling met ander toerisme-organisasies nie;
- struktuur te lank; en
  - geen aandeel aan besprekings op SOV-vlak nie (geen verteenwoordiging nie).

**Figuur 4.1: Algemene organisasiestruktuur van plaaslike owerhede**



Bron: Cerff. Satoer. 1990.

Voorgenoemde aanwysers moet voortdurend deur bestuur dopgehou word om uitvoering aan die ontwikkeling en instandhouding van 'n effektiewe organisasiestruktuur vir die spesifieke toerisme-organisasie te gee.

#### 4.3.1.6 Koördinasie

Die meerderheid van die respondente was dit eens dat daar 'n gebrek aan koördinasie tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies bestaan. In figuur 4.2 word die gebrek aan koördinasie soos deur respondente ervaar aangedui.

**Figuur 4.2 Gebrek aan koördinasie tussen toerisme-organisasies.**

	Plaaslike owerhede %	SATOER %	SOV %	Publisiteitsverenigings
Nasionaal	56,25	55,5	66	60.9
Regionaal	56,25	22,2	100	52.5
Plaaslik	43,75	-	66	47.8

Volgens figuur 4.2 blyk dit dat die grootste gebrek op nasionale vlak voorkom, alhoewel die SOV's op regionale vlak probleme ondervind. 'n Mate van subjektiwiteit word gereflekteer uit die antwoorde van die verskillende toerisme-organisasies wat meen dat koördinasie wel bestaan.

Volgens figuur 4.3 bestaan die beste koördinasie op streekvlak, behalwe in die geval van SOV's en Satoer. Laasgenoemde skyn sterk op plaaslike vlak te wees. 'n Persentasie van die respondente soos aangedui in hakies het nie dié vraag beantwoord nie.

**Figuur 4.3 Bestaande koördinasie tussen toerisme-organisasies.**

	Plaaslike owerhede %		SATOER %	SOV %	Publisiteitsverenigings	
Nasionaal	12.5	(21.5)	33.3 (1)	(-33)	26.0	(13)
Regionaal	25.0	(18.7)	66.6 (11)	0	43.5	(4,3)
Plaaslik	18.75	(37.5)	100	33	39.1	(13)

Die vernaamste redes vir 'n gebrek aan koördinasie word in volgorde van belangrikheid deur die plaaslike owerhede soos volg aangevoer:

- (a) Botsende doelwitte (kompetisie) tussen verskillende provinsies, ens.
- (b) Daar bestaan nie meganismes (kommunikasiekanale ens.) wat skakeling tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies bewerkstellig nie.
- (c) Daar is 'n breuk tussen beplanning en werksaamhede omdat organisasies wat op streek- en plaaslike vlak by werksaamhede betrokke is, nie 'n aandeel in nasionale beplanning het nie.
- (d) Kommunikasiekanale is grootliks onvoldoende.
- (e) Die toerisme-organisasie se hiërargie is te lank.

Ter staving van bogenoemde redes word aangevoer dat:

- dorp- en/of streekbelange (prioriteite) by toerismebevordering in so 'n mate oorheers en dat een dorp/streek afgeskeep word ten koste van 'n ander;
- verskeie toerisme-organisasies slegs in naam bestaan en derhalwe nooit reageer (saamwerk) nie;
- weinig of min kommunikasie bestaan;
- finansiële oorwegings 'n rol speel; en
- 'n koördineringsgebrek bestaan a.g.v. kompetisie tussen verskillende toerisiebemarkingstreke.

#### 4.3.1.7 *Kommunikasie*

##### (i) Kommunikasie-oudit

Daar is gepoog om die siening van die verskillende organisasies in die toeristebestemmingsektor oor die doeltreffendheid van kommunikasie met behulp van 'n 5-punt-skaal (Figuur 4.4) te peil.

**Figuur 4.4 Kommunikasiedoeltreffendheid.**

	Plaaslike owerhede %	SATOER %	SOV's %	Publisiteitsverenigings %
Uitstekend	6.25	15.15	-	21.74
Goed	37.50	48.5	50	39.1
Gemiddeld	50.0	36.4	25	30.43
Swak	-	-	25	-
Uiters swak	6.25	-	-	8.7

Die resultaat neig van gemiddeld tot goed by plaaslike owerhede, SATOER en publisiteitsverenigings, terwyl dit van goed na gemiddeld neig by SOV's.

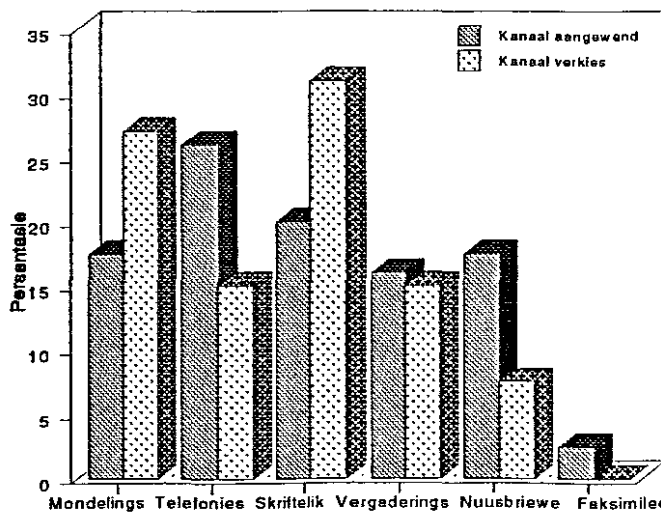
##### (ii) Kommunikasiekanale

Organisasies beskik oor verskillende kommunikasiekanale (metodes) om met ander toerisme-organisasies oor sake van gemeenskaplike belang te kommunikeer. Daar is in wese vier metodes van kommunikasie waarvan gebruik gemaak word, naamlik mondelinge, geskrewe, elektroniese en nie-verbale of gedragskommunikasie. Twee voorbeelde van elk van eersgenoemde drie metodes is geselekteer om vas te stel hoe doeltreffend die kommunikasie tussen toerisme-organisasies is.



Figuur 4.5 dui aan dat die telefoon die kanaal is wat die meeste aangewend word, terwyl respondente dit die vierde keuse maak. Skriftelike en mondelinge kommunikasie word onderbenut, alhoewel hulle die gewildste is. Nuusbriewe en faksimilieë geniet 'n baie lae aansien. Die afleiding kan gemaak word dat hoewel die aanwending van geskrewe en verbale kommunikasie bo die ander metodes verkies word, omstandighede in die organisasie en die dringendheid van die boodskap die wyse van kommunikasie kan beïnvloed. In sodanige gevalle word die telefoon en faksimilieë aangewend om inligting vinnig en akkuraat te verskaf.

**Figuur 4.5 Kommunikasiepatroon van plaaslike owerhede.**



Volgens Fourie (1988: 101) verwys kanale nie alleen na skriftelike en mondelinge kommunikasie of trouens alle ander metodes van kommunikasie nie, maar verwys dit ook na die roete wat kommunikasie

binne 'n organisasie volg. Basies is drie soorte kommunikasiëkanale in 'n organisasie ter sprake, naamlik afwaartse, opwaartse en horisontale kanale. Die algemene kommunikasiëklimaat van die toerisme-organisasiesektor word weerspieël in figuur 4.6. Dit is duidelik dat leemtes/hindernisse in op- en afwaartse kommunikasie tussen die verskillende toerisme-organisasies bestaan en dat die effektiwiteit van kommunikasie daardeur nadelig beïnvloed word. Volgens figuur 4.6 blyk dit dat die afwaartse kommunikasie van die owerheidsektor na ander toerisme-organisasies minder geslaagd is. Volgens Kroon (1990:499) kan hierdie tendens toegeskryf word aan onduidelike afwaartse kommunikasie of 'n gebrek aan geloofwaardigheid.

Figuur 4.6 toon verder aan dat opwaartse kommunikasiëkanale in die meeste gevalle nie deur tussengangers geblokkeer word nie. By plaaslike besture waar die gesagsketting betreklik lank is, word die meeste probleme ervaar (kyk figuur 4.1).

(iii) Gereelde en tydige kommunikasie

Nege respondente het aangedui dat hulle wel gereeld kommunikasie oor toerisme-aangeleenthede ontvang. Dit strook met die bevinding dat kommunikasie tussen verskillende toerisme-organisasies gemiddeld tot goed is. Drie het aangedui dat kommunikasie hulle nie gereeld bereik nie, terwyl vier niks aangedui het nie.

Vyf het aangedui dat kommunikasie tydig ontvang is, teenoor 'n onrusbarende nege wat beweer dat kommunikasie nie tydig ontvang is nie. Twee het niks ten opsigte van tydigheid aangedui nie.

**Figuur 4.6 Kommunikasieklimaatpeiling.**

	SOV	Plaaslike Bestuur	Publis-teitsver-enigings	SATOER	SOV	Plaas- like Bestuur	Publis- teitsver- enigings	SATOER
	Stem saam %				Verskil %			
<b>Afwaartse kommunikasie</b>								
Die owerheidsek- tor poog om alle toerisme-orga- nisasies in te lig	25	43,75	30	66	75	43,75 (12,25)	70	33
Vergeleke met ander kommuni- kasie beskik toerisme-orga- nisasies oor goeie kommunikasie	25	56,25	36,8	55,5	75	31,25 (12,25)	63,1	33 (11,5)
Amptelike kommunikasie by ons vertel nie die volle verhaal nie	50	43,75	38,9	66	50	43,75 (12,25)	61	33
Kommunikasie is hier openhartig en duidelik	75	50	41,2	55	25	(18,75)	58,8	44
<b>Opwaartse kommunikasie</b>								
Kommunikasie is hier tweerigting- verkeer	50	56,25	82,35	77	50	31,25 (18,75)	17,65	22
Kommunikasie word gefiltreer	-	31,25	31,5	33	-	43,75 (25)	68,4	66
Nasionale toeriste- organisasies rea- geeer op voorstelle van streek- en plaaslike toerisme- organisasies	50	43,75	43,75	22	50	37,50 (12,75)	45	77

Beter koördinasie en organisasie is enkele van die voorstelle wat aan die hand gedoen is om kommunikasie te versnel. Een respondente het ook aangedui dat afhangesende van die aard van die kommunikasie, genoegsame tyd vir terugvoering gegun moet word. Kommunikasienetwerke soos in hoofstuk 3 bespreek en die aanwending van elektroniese toerusting kan moontlik die kommunikasieproses versnel.

#### 4.3.1.8 *Bemarkingskommunikasie*

##### (i) Bemarkingspotensiaal van gebied

Bykans 70 persent van die respondente het hulle dorpe/stede as 'n toeristebestemming bestempel. Die meeste van hierdie dorpe is in die Kaapprovinsie geleë. Die feit dat 25 persent nie 'n stelling gewaag het nie en slegs een (5 persent) van mening is dat sy dorp/streek nie toerisme-potensiaal het nie, kan toegeskryf word aan die feit dat sommige dorpe hulle eerder as nywerheids- of landboudorpe beskou en dat toerismebevordering min aandag geniet. Welgemoed (1988:10) is van mening dat hulpbronne wat vir landbou of industriële doeleindes onproduktief is nietemin as inkomstebron aangewend kan word indien die toerismepotensiaal daarvan ontwikkel word.

##### (i) Segmentering

Slegs een derde van die bestemmings onderskei tussen buitelandse en binnelandse toeriste wanneer hulle hul stad/dorp bemark. Dit kan die gevolg wees dat marksegmentering 'n onbekende begrip is of dat die meeste van die plaaslike besture nie oor die nodige kundigheid of fondse beskik om sodanige segmentering te doen nie.

### (iii) Bemerkingsbegroting

Toerismebemerkingsbegrotings by plaaslike owerhede maak minder as 1% van hul totale begroting uit. Die meerderheid (62,5 persent) van die respondente voel dat meer aan plaaslike toerisme bestee moet word. Dit is nodig as gevolg van die toenemende kompetisie tussen toeristebestemmings.

Nege respondente meld dat bemerkingsbegrotings ontoereikend is, en ses (37,5%) dat daar min of geen samewerking op finansiële of ander gebiede tussen dorpe of streke bestaan om toeristebestemmings te bemark nie. Die meerderheid is van mening dat die bemerkingsbegroting nie noodwendig op buitelandse toerisme gekonsentreer word nie. Hulle noem egter dat buitelandse veldtogte nie met binnelandse veldtogte gekoördineer word nie.

### (iv) Promosie-oudit

'n Wye reeks promosiemetodes word aangewend om potensiële toeriste bewus te maak van attraksies en die vraag te stimuleer. Die bevindings word in figuur 4.7 saamgevat. Hiervolgens is promosieliteratuur die gewildste, gevolg deur minder intensiewe koerantadvertensies op streekvlak en uitstallings.

### (v) Doelmarkte

Die doelmarkte wat wel geïdentifiseer kan word, sluit in:

- kongresgangers;
- deurreisigers;

**Figuur 4.7 Frekwensies van plaaslike besture se bemarkingsmetodes om toeriste te lok.**

Media	Frekwensies volgens aantal organisasies			
	>5 p.j.	<5 p.j.	Nooit	Onbekend
<b>Advertensies, nasionaal:</b>				
Koerante	3	8	2	3
Radio	1	7	5	3
Televisie	1	3	9	3
Ander	1	3	9	3
Subtotaal:	6	21	25	12
<b>Advertensies, regionaal:</b>				
Koerante	2	10	1	3
Radio	2	7	4	3
Televisie	1	3	9	3
Ander	1	3	9	3
Subtotaal:	6	23	23	12
<b>Advertensies, plaaslik:</b>				
Koerante	6	4	3	3
Radio	2	4	4	3
Ander	4	2	7	3
Subtotaal:	12	10	14	9
<b>Persoonlike verkope</b>	3	1	9	3
<b>Openbare betrekkinge (insluitende publisiteit in bv. koerante)</b>	4	5	4	3
<b>Promosieliteratuur (brosjures, video's, ens.)</b>	10	3	-	3
<b>Feeste</b>	2	9	2	3
<b>Temas (bv. Die Pêrel van die Karoo)</b>	-	4	9	3
<b>Uitstallings</b>	1	10	2	3
<b>Bekendstellingstoere</b>	2	6	5	3
<b>Ander</b>	-	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>54</b>

- plaaslike inwoners;
- nabygeleë dorpe;
- algemene publiek; en
- buitelandse besoekers.

(vi) Evaluasie van bemarkingsmetodes

Die sukses van die promosieresep word onder andere deur die volgende metodes geëvalueer:

- aantal besoekers aan museums/oorde;
- aantal persoonlike navrae by inligtingskantore;
- navrae (korrespondensie en telefonies) oor akkommodasiegeriewe/ attraksies; en
- die publisiteit wat die dorp/streek geniet.

#### 4.3.1.9 *Korporatiewe beeld*

Logo's of embleme beeld, of is veronderstel om die organisasiese besigheid (as toeristebestemming) uit te beeld. In die meeste gevalle word heraldies-ontwerpte stad- of dorpswapens deur die respondente gebruik en ontbreek dit dus aan eenvoud, 'n duidelik onderskeibare lettertipe of kenmerkende korporatiewe kleure waaraan Satoer byvoorbeeld onmiddellik erken word.

Die dorpe wat geen embleme op gedrukte materiaal of video's gebruik nie, is gevolglik minder sigbaar as ander toeristebestemmings en hierdie aangeleentheid behoort aandag te geniet.

#### 4.3.2 *Suid-Afrikaanse Toerismeraad*

Die streekkantore van SATOER het soos volg gereageer:

##### 4.3.2.1 *Respons en agtergrond van respondente*

Al twaalf streekkantore (dit wil sê 'n 100 persent respons) het op die vraelys reageer. Die respondente het die vraelys in hul hoedanigheid as streekbestuurders voltooi.

##### 4.3.2.2 *Missie*

Die oorhoofse doel of missie soos vervat in die wetgewing (Wet nr 100 van die Wet op die Suid-Afrikaanse Toerismeraad, 1983) is hoofsaaklik deur die respondente verstrekk, naamlik: "om die toerismebedryf van die Republiek te ontwikkel deur persone aan te moedig om in die Republiek (meer spesifiek die ontwikkelingstreek wat deur die onderskeie streekkantore bedien word) van elders te besoek om daarin rond te reis, deur inwoners van die Republiek aan te moedig om daarin rond te reis, en deur die ontwikkeling en verbetering van reisdienste na en in (en van akkommodasie vir reisigers in) die Republiek aan te moedig".

Die missie, visie, filosofie, bemarkingskommunikasie-strategie en sy struktuur is sedert hierdie opname geherdefinieer en ondergaan nog steeds 'n veranderingsproses soos bespreek in hoofstuk 2. Die empiriese opname bied derhalwe hoofsaaklik 'n historiese perspektief op die veranderingsproses.

Afhangende van die rol wat streektoerismekantore in die nuwe



streeksbedeling gaan speel, sal dit binne afsienbare tyd weer 'n verandering moet ondergaan.

#### 4.3.2.3 *Hooffunksies en doelstellings*

Satoer se streekkantore het die volgende doelstellings en funksies ten opsigte van:

- die bevordering van 'n toerismekultuur by die publiek.
- verstrekking van toerisme-inligting;
- koördineering van bemarkingsaksies;
- bemarking van toerismeprodukte;
- evaluering van bemarkingsaksies;
- op te tree as fasiliteerder (bv. die daarstelling van bemarkingsplatforms soos indabas, mediatoere en uitstallings);
- om advies te verskaf advies aan potensiële ontwikkelaars; en
- aanmoediging van toerisme-ontwikkeling in ooreenstemming met geïdentifiseerde toerismeprodukte (bv. plaasvakansies, ens).

#### 4.3.2.4 *Sterk en swak organisatoriese infrastrukturele aspekte*

As sterk punte word die volgende genoem:

- die leidinggewende en erkende toerisme-organisasie in die RSA;
- kundige en ervare personeel/sterk infrastruktuur;
- (direkte) beheer oor binnelandse toerismebevordering; en
- goeie samewerking tussen verskillende streekkantore.

Die swak punte behels:

- 'n gebrek aan 'n toerisme-ontwikkelingsplan vir die RSA;
- onvoldoende finansies vir bemarking;
- tekort aan mannekrag; en
- geringe betrokkenheid by toerisme-ontwikkelingsprogramme.

Voorstelle vir verbetering sluit in:

- motiveringsessies vir personeel;
- gereelde kontak met organisasies wat probleme ervaar;
- groter produktiwiteit ("talk less, do more"); en
- gekoördineerde toerisembemarking- en ontwikkelingstrategieë.

#### 4.3.2.5 *Organisasiestruktuur*

Respondente het soos volg gereageer op SATOER se organisasiestruktuur vir binnelandse toerisme (kyk figuur 4.8).

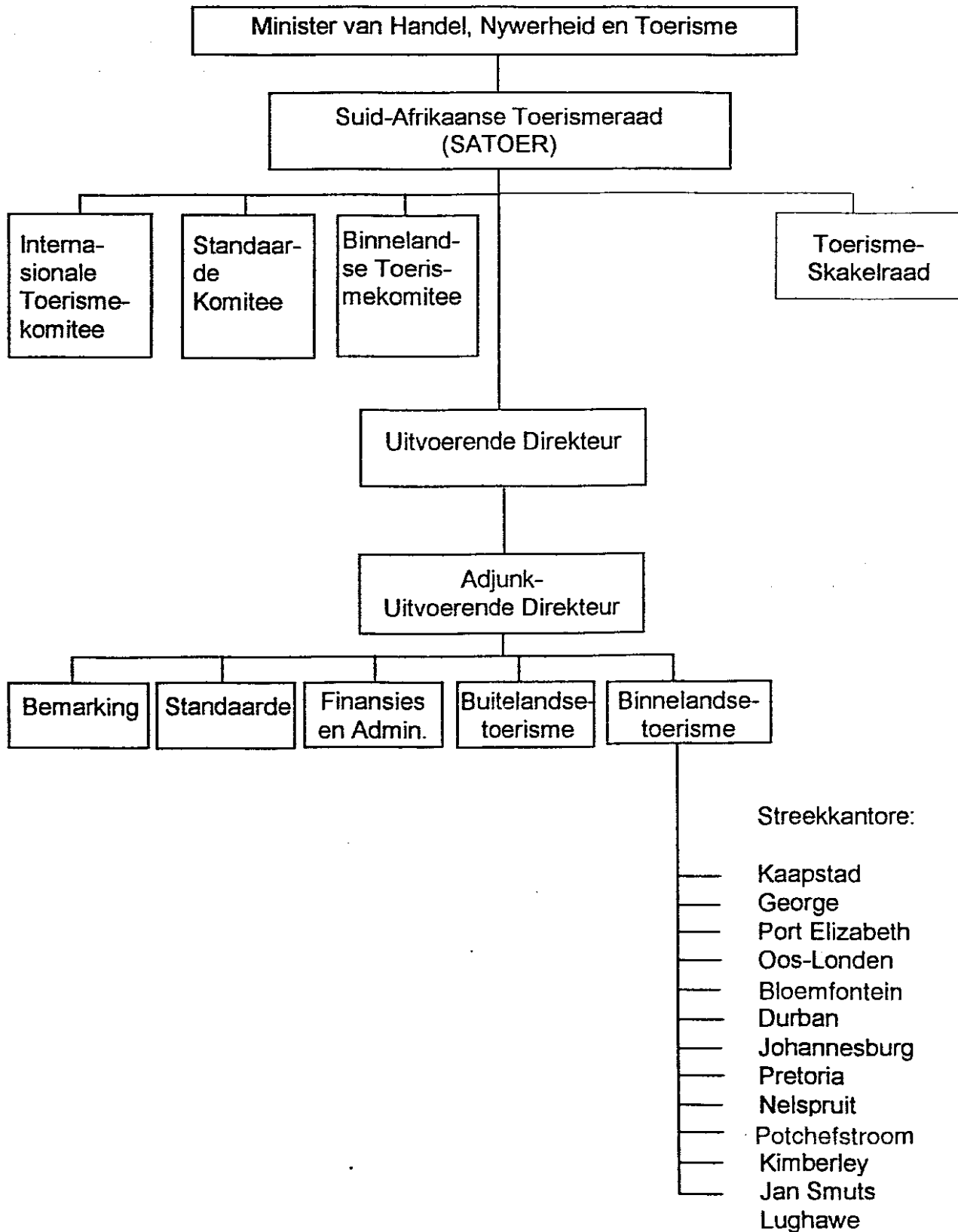
Die struktuur bied:

- goeie (op- en afwaartse) kommunikasie;
- beter benutting van spesialiste; en
- goeie samewerking.

Swak punte wat aandag verg, sluit in:

- beter koördinasie van verskillende aksies;
- goeie kommunikasiegeleenthede en beter skakeling;

**Figuur 4.8 Organigram van SATOER (Binnelandse toerisme).**



- groter gesag by doelwitformulering; en
- personeeltekorte.

#### 4.3.2.6 *Koördinasie*

Die volgende redes vir 'n gebrek aan koördinasie word in volgorde van belangrikheid geopper:

- Breuk tussen beplanning en werksaamhede, meestal omdat streekorganisasies nie 'n aandeel aan die nasionale beplanning het nie.
- Werksaamhede oorvleuel en daar bestaan te veel strategieë. Soms is daar botsende doelwitte tussen die provinsies en die streke.
- Die organisasie se hiërargie is te lank.
- Die kommunikasiekanale is grootliks onvoldoende.
- Te min betrokkenheid van die sakesektor.
- Gebrekkige skakeling met SOAK's en Streekdiensterade.
- Die kommunikasiebehoefte verskil van streek tot streek. Verskeie toerisme-organisasies bestaan slegs in naam en nuwes word in dieselfde dorpe/streke geskep wat 'n duplisering van funksies meebring.
- Roldefinisie op streekvlak is nie duidelik omlyn nie. Dit laat sekere gapings wat die effektiewe funksionering van organisasies beïnvloed.
- 'n Liggaam ontbreek wat "oor die grense heen" werk om 'n koördinasiefunksie te vervul.

### 4.3.2.7 Kommunikasie

#### (i) Kommunikasie-oudit

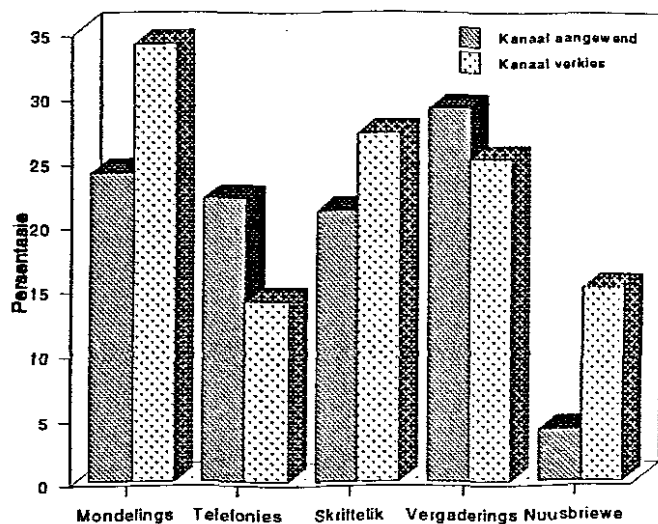
Kommunikasie-doeltreffendheid uit Satoer se oogpunt word in figuur 4.4 weerspieël.

#### (ii) Kommunikasiekanale

Die gebruik en gewildheid van beskikbare kanale deur Satoer-streekkantore word in figuur 4.9 aangedui.

Dit blyk dat veral mondelinge kommunikasie deur die ander toerismebestemmings (SOV's, plaaslike besture en publisiteitsverenigings) verkies word, gevolg deur skriftelike kommunikasie.

**Figuur 4.9 Kommunikasiepatroon van SATOER-streekkantore.**



(iii) Gereelde en tydige kommunikasie

SATOER se streekkantore het deurgaans aangedui dat hulle kommunikasie gereeld ontvang. Slegs twee het aangedui dat die kommunikasie tydig genoeg ontvang word, teenoor vier streke wat negatief geantwoord het. Die ander kantore het nie kommentaar gelewer nie.

4.3.2.8 *Bemarkingskommunikasie*

(i) Bemarkingspotensiaal van gebied

Streekkantore is daargestel om toeristebestemmings binne die streke wat onder SATOER-kantore ressorteer oorkoepelend te bemark. Streekkantore vervul tans hoofsaaklik 'n fasiliteringsfunksie (Sien hoofstuk 2).

(ii) Segmentering

Slegs tweederdes van die streekkantore onderskei tussen buitelandse en binnelandse toeriste. Indien SATOER se betrokkenheid by buitelandse bemarking in ag geneem word, suggereer hierdie syfer 'n ondoelmatigheid op streeksvlak.

(iii) Bemarkingsbegroting

Binnelandse kantore bestee nagenoeg een derde van hul totale begroting aan toerismebevordering. Sewe van die streekkantore voel dat bemarkingsuitgawes grootliks aan buitelandse toerisme spandeer word. Sonder uitsondering is aangedui dat meer aan

plaaslike bemarking bestee behoort te word. Verder is sewe streke van mening dat begrotings onvoldoende is. Net meer as vyftig persent van die respondente het aangedui dat buitelandse veldtogte nie met binnelandse veldtogte gekoördineer word nie. Ten opsigte van samewerking tussen dorpe/organisasies in streekverband, het dieselfde persentasie aangedui dat dit wel die geval is.

Die bemarkingsmetodes wat gebruik word, word in figuur 4.10 aangedui. Prominensie word aan uitstillings, promosieliteratuur, openbare betrekkinge en bekendstellingstoere verleen.

(iv) Promosie-oudit

Die bevindinge van 'n promosie-oudit word in figuur 4.10 saamgevat. Uitstillings, promosieliteratuur en bekendstellingstoere, afgewissel deur radio en koerantadvertensies word meerendeels aangevra.

(v) Doelmarkte

Bemarkingskommunikasie word gerig op:

- Inwoners; en
- kongresgangers.

(vi) Evaluasie van Bemarkingsmetodes

Die sukses van bemarking word gemeet aan:

- die toename in toeristeverkeer na 'n streek;
- navrae by inligtingskantore/uitstillings;
- besettingsyfers van hotelle/oorde; en
- toename in publisiteit.

Die metodes wat Satoer-streekkantore sowel as die ander toerisme-organisasies aanwend, word beperk tot sogenaamde "lessenaar-navorsing", d.w.s. sekondêre bronne. Kwalitatiewe of ondersoekende navorsing soos groepsbesprekings met teikengroepe en kwantitatiewe navorsing soos byvoorbeeld omnibus-vrae en sindikaatopnames waaraan meer as een toeristebestemming behoort mee te doen, word blykbaar nie gedoen nie.

Die doel van evaluasie is om die gaping tussen die bemarkingsdoelstelling en werklike prestasie deur die bepaling van prestasiestandaarde waaraan markprestasie gemeet kan word, te bepaal en indien nodig korrektiewe stappe te neem. 'n Teikentoename in die aantal navrae wat na aanleiding van 'n uitstalling ontvang word, kan byvoorbeeld as maatstaf gestel word.

#### 4.3.2.9 *Korporatiewe beeld*

SATOER is deeglik bewus van die waarde van 'n positiewe korporatiewe beeld en sy embleem en korporatiewe kleure verskyn deurgaans op gedrukte materiaal en video's.



**Tabel 4.10 Frekwensies van SATOER se bemarkingsmetodes om toeriste te lok.**

Media	Frekwensies volgens aantal organisasies		
	>5 p.j.	<5 p.j.	Nooit
Advertensies, nasionaal:			
Koerante	3	5	1
Radio	4	3	2
Televisie	2	6	1
Ander	1	5	3
Subtotaal:	10	19	7
Advertensies, regionaal:			
Koerante	2	6	1
Radio	2	5	2
Televisie	1	2	6
Ander	1	5	3
Subtotaal:	6	18	12
Advertensies, plaaslik:			
Koerante	2	6	1
Radio	3	3	3
Ander	2	4	3
Subtotaal:	7	13	7
Persoonlike verkope	5	-	4
Openbare betrekkinge (insluitende publisiteit in bv. koerante)	6	-	3
Promosieliteratuur (brosjures, video's, ens.)	7	-	2
Feeste	3	4	2
Temas (bv. Die Pêrel van die Karoo)	5	4	-
Uitstallings	8	-	1
Bekendstellingstoere	6	3	-
Ander	-	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>31</b>

### 4.3.3 **Publisiteitsverenigings**

Uit die 49 publisiteitsverenigings wat genader is, het 23 respondente (d.w.s. 47 persent) gereageer.

#### 4.3.3.1 *Respons en agtergrond van respondente*

Teenoor die respondente van ander toerisme-organisasies, spog hierdie groep met die meeste ervaring in toerisme. Die poste wat hulle in die onderskeie verenigings beklee het, is die volgende: Sekretaris, Uitvoerende Direkteur, Bestuurder en Skakel- of Publisiteitsbeampste.

#### 4.3.3.2 *Missie*

Daar is 'n paar opvallende ooreenkomste tussen die beskrywings van veral kleiner publisiteitsverenigings en dié van plaaslike owerhede. Hulle lys ook die verspreiding van toerismebrosjures, die verskaffing van inligting en die bekendstelling/bevordering van die gebied met die doel om toeriste (reg deur die jaar) te lok. Hierby voeg hulle die volgende:

- die bevordering/bewaring van die omgewing (eko-toerisme);
- die opvoeding van die publiek met betrekking tot die ekonomiese voordele van toerisme; en
- die fasilitering van ontwikkeling van attraksies.

Groter publisiteitsverenigings in stedelike toerismegebiede se missiestellings sluit die volgende in:

- die bemarking van die stad en sy omgewing aan daardie areas met die

grootste toerismepotensiaal deur die beklemtoning van die groot verskeidenheid aktiwiteite;

- die ontginning van natuurskoon en kulturele erfenis wat kombineer om die stad die mees gesogte toerismebestemming te maak;
- om die stad en sy omgewing 'n reg-deur-die jaar toeristebestemming te maak deur spesifiek ingestel te wees op die vakansietoeris, konferensie-, uitstalling- en spesiale "interest markets".
- om toerisme se bydrae tot die plaaslike en provinsiale ekonomie deur die skepping van rykdom en werksgeleenthede te maksimeer;
- om die beeld van die stad (en die streek) as 'n toeristebestemming te versterk;
- om die ontwikkeling van projekte wat die stad se mededingende voordeel in die binnelandse en internasionale toerismemark verstewig aan te moedig; en
- deur toerisme-ontwikkeling die kwaliteit van lewe (van alle inwoners) te verbeter.

Die veranderde toerisme-omgewing noodsaak die periodieke evaluering van toerisme-organisasies se missiestellings. Derhalwe is van hierdie stellings waarskynlik sedert die opname aangepas. Captour se jongste missiestelling (Annual Report, 1993/94) lees nou byvoorbeeld: Deur dinamiese bemarking van die Kaapse Skiereiland se unieke sosiale, kulturele en natuurlike bates te verseker dat die streek die mees populêre bestemming in Afrika word.

#### 4.3.3.3 *Hooffunksies en doelstellings*

Die doelstellings en funksies ten opsigte van toerismebevordering sluit in:

- skakeling met toerisme-organisasies;
- produksie en verspreiding van publisiteitsmateriaal (brosjures, video's, ens.);

- organisering en koördinerig van feeste, uitstallings, werkwinkels, ens.;
- loodsing van publiseits- en/of advertensieveldtogte;
- verstrekking van toerisme-inligting oor dorp/streek; en
- advisering van toerismekantore.

Ten opsigte van toerisme-ontwikkeling:

- identifisering van attraksies (mingsemaakte en natuurlike); en
- aanmoediging van plaaslike/private ontwikkelaars om akkommodasie-geriewe, oorde, wandelpaaie, landboutoerisme te ontgin.

#### 4.3.3.4 *Sterk en swak organisatoriese infrastrukturele aspekte*

Die volgende sterk punte word aangedui:

- entoesiasme;
- steun en goeie samewerking van stadsraad, SATOER, die sakesektor en ander toerisme-organisasies;
- kundige personeel;
- goeie toerismeproduk om te bemark; en
- klemverskuiwing van 'n suiwer publiseitsfunksie na 'n strategiese bemarkingsfunksie.

Die volgende swak punte word aangedui:

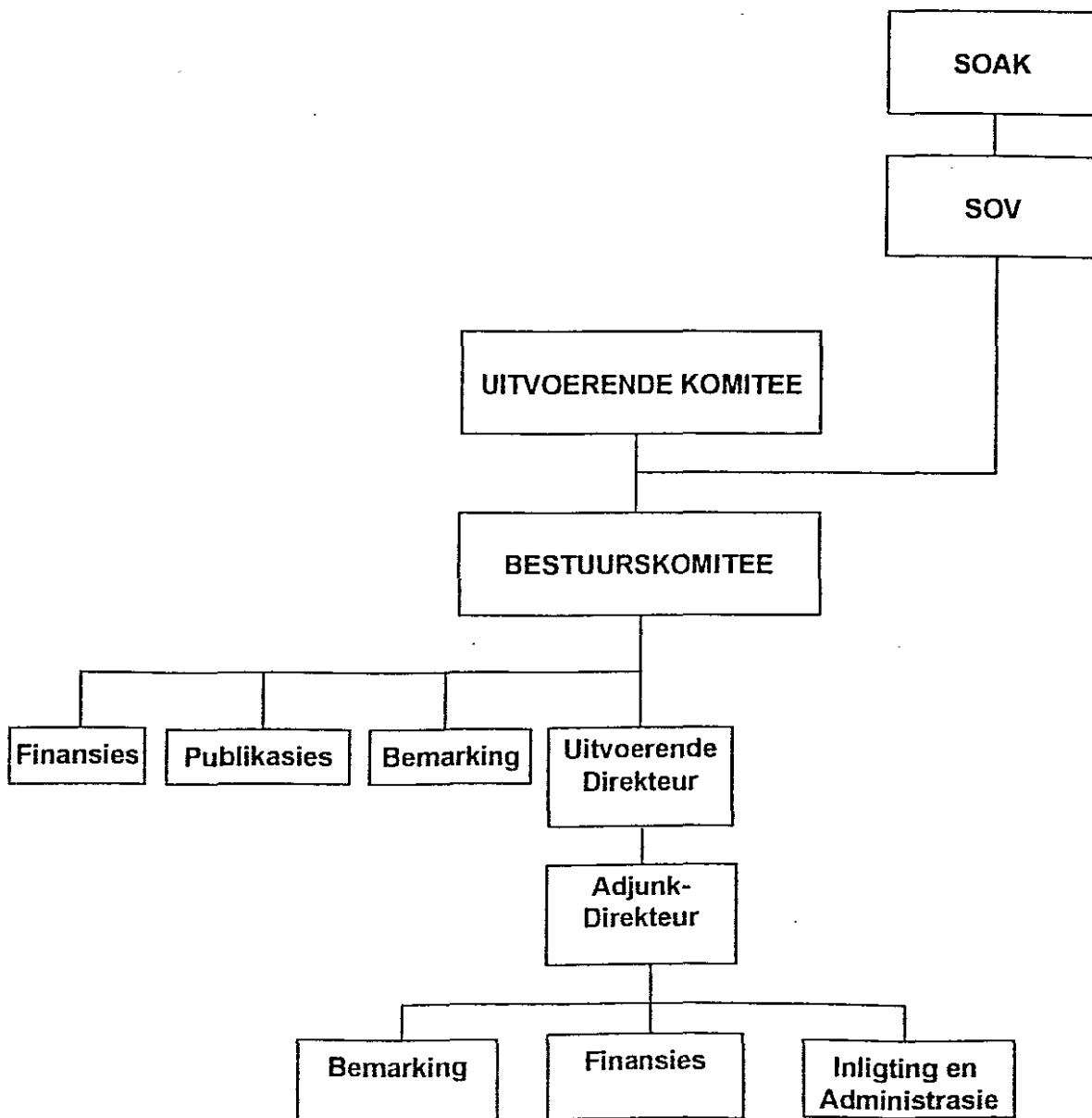
- gebrek aan finansies;
- tekort aan personeel en vrywillige werkers;

- teenkanting van plaaslike owerhede;
- gebrek aan 'n sentrale besprekingstelsel;
- groot afstande en die isolasie van afgeleë dorpe; en
- beperkte betrokkenheid van gemeenskap, insluitende die sakesektor.

#### 4.3.3.5 Organisasiestruktuur

Die algemene organisasiestruktuur van publiseitsverenigings word weergegee in figuur 4.11.

**Figuur 4.11 Organisasiestruktuur van publiseitsverenigings.**



Bron: Captour, 1991.

## NOTA:

- (i) Die Uitvoerende Komitee bestaan gewoonlik uit benoemde en verkose lede verteenwoordigend van plaaslike owerhede, sakekamers, landbou-organisasies, die hotelbedryf, reisagentskappe, universiteite, lugdienste, motorklubs, museumdienste, ens.
- (ii) Alle publisiteitsverenigings beskik nie oor bogenoemde struktuur nie. Die samestelling en aantal lede van die Uitvoerende Komitee wissel. By kleiner publisiteitsverenigings bestaan die personeel uitsluitlik uit 'n publisiteitsbeampte of deeltydse sekretaresse.

Die interne sterk punte sluit die volgende in:

- munisipaliteite voorsien sekretariële dienste;
- verspreiding van verantwoordelikhede a.g.v. 'n funksionele indeling; en
- verteenwoordiging van verskillende dorpe in een komitee lei tot die koördinasie van bemarkingsaksies.

Swak punte van interne strukture is:

- 'n gebrek aan kontinuïteit wanneer komiteelede bedank;
- min samewerking van buite-instansies;
- tekort aan personeel, met die gevolg dat die voorsitters die grootste werklading moet hanteer; en
- gebrek aan kundigheid omdat dikwels net die uitvoerende beampte direk betrokke is.

Die eksterne swak punte sluit die volgende in:

- voorsitters/verenigings het nie sitting in "ander" toerisme-organisasies nie;

- onvoldoende kommunikasie; en
- wedywing/voortrekkery van verskillende dorpe/streke as toeristebe-stemmings.

Die volgende oplossings word aan die hand gedoen:

- benoem/betrek SOV-voorsitters by aksiekomitees van publisiteitsverenigings;
- stel subsidies of soortgelyke finansiering beskikbaar; en
- laat die nasionale/streek-/plaaslike belange/prioriteite ten koste van sommige dorpe/streke oorheers.

#### 1.3.3.6 *Koördinasie*

Volgens figuur 4.2 en 4.3 ervaar publisiteitsverenigings 'n gebrek aan koördinasie van aktiwiteite op alle vlakke.

Die publisiteitsverenigings het die volgende redes, in volgorde van belangrikheid, vir 'n gebrek aan koördinasie aangevoer:

- botsende doelwitte tussen verskillende provinsies, streke, ens.;
- gebrek aan meganismes om skakeling tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies te bewerkstellig;
- 'n breuk tussen beplanning en werksaamhede omdat laasgenoemde nie by nasionale beplanning betrek word nie;
- die kommunikasiekanale is grootliks onvoldoende;
- die toerisme-organisasie se hiërargie is te lank;
- duplisering van verskillende organisasies se funksies;
- gebrek aan kundigheid, opleiding en ervaring;
- min belangstelling en samewerking van die privaat en openbare sektor;
- geen strategie om koördinasie werklik in die hand te werk nie; en
- isolasie en ongereelde kontak met verafgeleë plekke.

#### 4.3.3.7 Kommunikasie

##### (i) Kommunikasie-oudit

Die intra-organisasiese kommunikasie word as gemiddeld tot goed bestempel (kyk figuur 4.4).

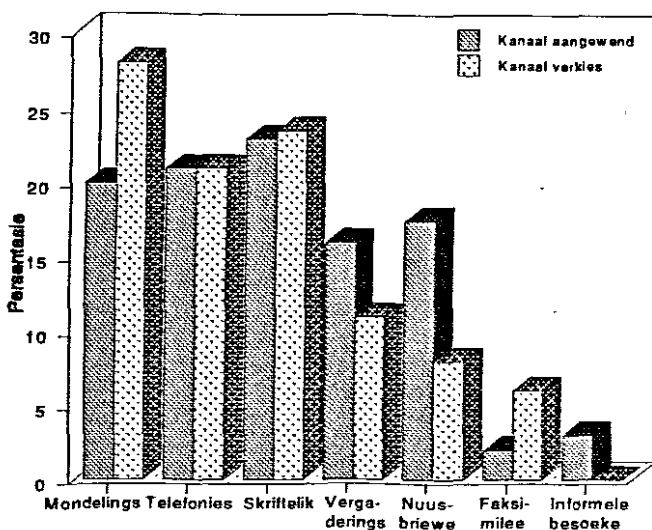
##### (ii) Kommunikasiekanale

Die benutting en gewildheid van kommunikasiekanale word in figuur 4.12 aangedui.

Dit blyk dat die meerderheid van die publiseitsverenigings skriftelik kommunikeer, alhoewel hulle mondelinge kontak sou verkies. Die telefoon speel 'n belangrike rol. Die redes kan herlei word tot 'n gebrekkige kommunikasieklimaat soos aangedui in figuur 4.6.

Melding is ook gemaak van die feit dat inligting in brosjures, wat as agtergrondinligting by kommunikasie gebruik word, soms foutief is en derhalwe tot wankommunikasie lei.

**Figuur 4.12: Kommunikasiepatroon van publiseitsverenigings**





(iii) Gereelde en tydige kommunikasie

Dertien respondente het aangedui dat kommunikasie gereeld ontvang is. Drie daarenteen het aangedui dat dit nie die geval is nie, en sewe het niks aangedui nie.

Nege het aangedui dat hulle kommunikasie tydig ontvang en drie het aangedui dat dit nie die geval is nie. Die meerderheid het verkies om nie 'n aanduiding te gee nie. Melding is gemaak dat rekening gehou moet word met die stadige posstelsel. Beheer behoort uitgeoefen te word om toe te sien dat inligting wel versprei en ontvang is.

4.3.3.8 *Bemarkingskommunikasie*

(i) Bemarkingspotensiaal van toerismebestemming

Alle publiseitsverenigings het aangedui dat hulle dorpe/stede wel as toeristedorpe of -stede beskou kan word, ongeag die ligging van die onderskeie plekke.

(ii) Segmentering

Hoewel net meer as die helfte van die respondente tussen buitelandse en binnelandse toeriste onderskei, word die volgende as hoofteikenmarkte geïdentifiseer: algemene publiek, plaaslike inwoners en spesifieke streke.

(iii) **Bemarkingsbegroting**

Die bemarkingsbesteding aan toerisme wissel tussen 0 en 75 persent van die totale begroting vir toerisme en word hoofsaaklik deur bekostigbaarheid bepaal.

Alle respondente is van mening dat begrotings ten opsigte van bemarkingsveldtogte ontoereikend is en dat toenemende kompetisie tussen binnelandse toeristebestemmings meer besteding aan plaaslike bemarking noodsaak. Volgens nagenoeg 85 persent van die respondente word buitelandse bemarkingsveldtogte nie met binnelandse veldtogte gekoördineer nie. Dat bemarkingsuitgawes hoofsaaklik aan buitelandse toerisme bestee word, is deur 75 persent van die respondente as "onwaar" bestempel. Bykans 50 persent het aangedui dat daar wel samewerking tussen organisasies plaasvind om 'n streek gesamentlik te bemark.

(iv) **Promosie-oudit**

Die reeks promosiemetodes wat aangewend word, word in figuur 4.13 aangedui. Weer eens is promosliteratuur en openbare betrekkinge van groot waarde gevolg deur uitstallings, koerante en feeste.

(v) **Doelmarkte**

Doelmarkte wat geïdentifiseer is, sluit in:

- algemene publiek;
- kongresgangers;
- hoë-inkomste groepe; en
- teikengebiede met die grootste potensiaal vir toeriste.

**Figuur 4.13 Frekwensies van publiseitsverenigings se bemarkingsmetodes om toeriste te lok.**

Media	Frekwensies volgens aantal organisasies			
	>5 p.j.	<5 p.j.	Nooit	Onbekend
<b>Advertensies, nasionaal:</b>				
Koerante	2	13	7	1
Radio	4	8	10	1
Televisie	1	5	16	1
Ander	3	7	12	1
Subtotaal:	10	33	45	4
<b>Regionaal:</b>				
Koerante	5	13	4	1
Radio	11	6	5	1
Televisie	1	6	15	1
Ander	1	8	13	1
Subtotaal:	18	33	37	4
<b>Plaaslik:</b>				
Koerante	11	7	4	1
Radio	6	4	12	1
Ander	1	6	15	1
Subtotaal:	18	17	31	3
<b>Persoonlike verkope</b>	10	3	9	1
<b>Openbare betrekkinge (insluitende publiseit in bv. koerante)</b>	15	6	1	1
<b>Promosieliteratuur (brosjures, video's, ens.)</b>	15	5	2	1
<b>Feeste</b>	7	10	5	1
<b>Temas (bv. Die Pêrel van die Karoo)</b>	7	6	9	1
<b>Uitstallings</b>	10	10	2	1
<b>Bekendstellingstoere</b>	7	7	8	1
<b>Ander</b>	2	-	-	-
<b>TOTAAL:</b>	119	130	149	18

(vi) **Evaluasiemetodes**

Evaluasiemetodes sluit in:

- toename in besoekers;
- koepons word getel;
- toename in publisiteit;
- gereelde opnames d.m.v. vraelyste;
- terugvoering oor die besetting in hotelle, oorde, ens.;
- navrae by toeristeburo's; en
- antwoordkoeverte by spesiale veldtogte.

Daar kan nie uit die antwoorde afgelei word of hierdie evaluasie gereeld of op 'n ad hoc basis gedoen word nie en of korrektiewe stappe geneem word na aanleiding van sodanige evaluasie.

**4.3.3.9 Korporatiewe beeld**

Die meerderheid gebruik hul eie embleme veral op briefhoofde en brosjures asook op nuusbriewe, advertensies, video's, plakkers en padkaarte.

**4.3.4 Streekontwikkelingsverenigings**

**4.3.4.1 Respons en agtergrond van respondente**

Van die 44 vraelyste wat aan streekontwikkelingsverenigings gestuur is, is slegs tien terugontvang waarvan drie voltooi is deur die Voorsitter en Ondervoorsitter of Sekretaris. Ofskoon die ander SOV's wel bestaan, is hulle, om hul eie kommentaar te gebruik, "onaktief" of die "toerisme-subkomitee se werksaamhede is nog nie uitgespel nie". Daarbenewens skryf die voorsitter van

een van die SOV's "we are not directly involved in tourism as such... the publicity association is the body which markets this area". Hierdie standpunt stem ooreen met die kommentaar van ander respondente dat sommige organisasies wat toerisme betref, slegs in naam bestaan. Dit beklemtoon ook die gebrekkige roldefinisie van die onderskeie deelnemers wat op streekvlak aktief is. In sommige gevalle hanteer 'n publisiteitsvereniging die promosies van meer as een dorp. Te oordeel aan die vraelyste wat ontvang is, is die Wes-Kaapse SOV's meer op dreef as ander.

#### 4.3.4.2 *Missie*

Kortom word die missie aangedui as die ontwikkeling van (eie) streke met die doel om die lewenskwaliteit van al sy inwoners te verhoog.

#### 4.3.4.3 *Hooffunksies en doelstellings*

Die doelstellings en funksies betreffende toerismebemarking is die volgende:

- verseker 'n bemarkingsagent vir die streek;
- bevorder die toeriste-atraksies deurlopend;
- stel reklamestukke op;
- bevorder gesamentlike projekte/promosies.

Doelstellings en funksies ten opsigte van toerisme-ontwikkeling is die volgende:

- voed die gemeenskap op in die voordele van toerisme;
- identifiseer, bevorder en koördineer toerisme-ontwikkeling soos bv. oorde;
- motiveer die sakesektor om fasiliteite te ontwikkel; en
- maak aanbevelings betreffende toerisme-ontwikkeling aan die streekonwikkingsadvieskomitees.

#### 4.3.4.4 Sterk en swak organisatoriese en infrastrukturele aspekte

Die interne struktuur bied die volgende sterk punte:

- direkte toegang tot lede/organisasies;
- gekoördineerde aksies; en
- vinnige besluitneming binne metropolitaanse gebiedens.

Die volgende swak punte word gemeld:

- geen verpligting op individue/organisasies om deel te neem aan aktiwiteite nie; en
- 'n gebrek aan fondse.

Die eksterne struktuur se sterk punt is:

- direkte toegang tot beleidvormende/uitvoerende organisasies.

Swak punte sluit egter die volgende in:

- gebrek aan uitvoerende gesag;
- geen aansporings by wyse van subsidie nie; en
- kompetisie - elke streek/dorp slaan sy eie bemarkingskoers in.

Die volgende oplossings word deur die SOV's voorgestel:

- SATOER moet die toerismefunksie d.w.s. die leiding oorneem;
- toerisme behoort meer aansien van owerheidsweë te geniet;
- 'n veldtog moet geloods word om die belangrikheid van samewerking te toon;  
en

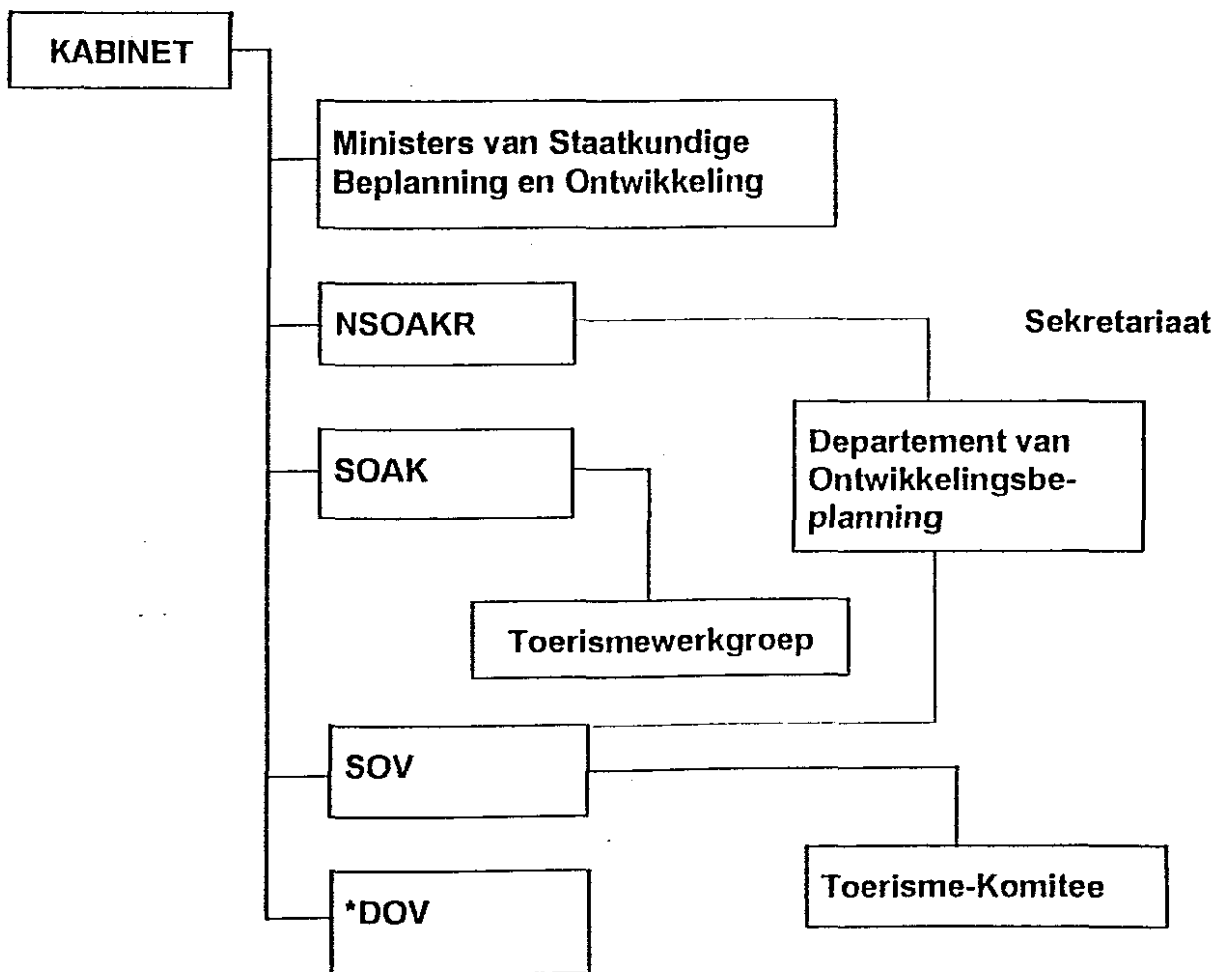
en

- die reisbedryf, onderwysowerhede in ander (swart en bruin) gemeenskappe behoort by komitees betrek te word.

#### 4.3.4.5 Organisasiestruktuur

Die organisasiestruktuur van streekontwikkelings is soos in figuur 4.14 aangedui.

**Figuur 4.14 Organisasiestruktuur van streekontwikkelingsinstellings.**



\*Waar van toepassing

Bron: Bylae tot Informa. 1988.

- wye verteenwoordiging;
- direkte toegang tot beleidvormende liggame;
- gesamentlike bemarkingsaksies; en
- entoesiasme.

Die swak punte sluit in:

- gebrek aan duidelike doelwitte;
- tekort aan finansies;
- gebrek aan personeel;
- gebrekkige gemeenskapsbelangstelling; en
- te veel organisasies wat ongekoördineerd optree.

#### 4.3.4.6 Koördinasie

Twee-derdes van die respondente was dit eens dat daar 'n gebrek aan koördinasie tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies bestaan, veral op streekvlak (kyk figuur 4.2 en 4.3).

Die vernaamste redes vir 'n gebrek aan koördinasie word soos volg aangevoer:

- botsende doelwitte (kompetisie) tussen verskillende provinsies, streke, ens.;
- daar bestaan nie meganismes (kommunikasiekanale ens.) wat skakeling tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies bewerkstellig nie;
- die toerisme-organisasie se hiërargie is te lank;
- daar is 'n breuk tussen beplanning en werksaamhede omdat



organisasies wat op streek- en plaaslike vlak by werksaamhede betrokke is, nie 'n aandeel in nasionale beplanning het nie;

- kommunikasiekanale is grootliks onvoldoende; en
- die staat "skeep die hele aksie af".

#### 4.3.4.7 *Kommunikasie*

##### (i) Kommunikasie-oudit

Die kommunikasiedoeltreffendheid tussen die verskillende rolspelers in die bestemmingsektor word as goed tot gemiddeld geag (kyk figuur 4.4), terwyl die kommunikasielimaat oor die algemeen positief is.

##### (ii) Kommunikasiekanale

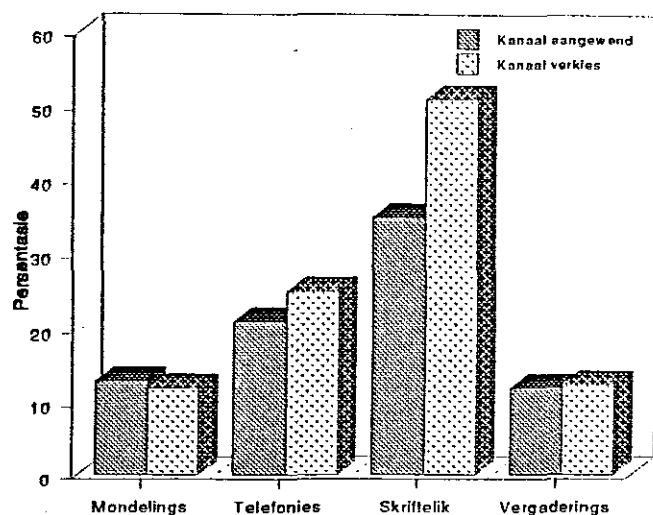
Die benutting en gewildheid van kommunikasiekanale word in figuur 4.15 aangedui.

Volgens figuur 4.15 blyk dit dat die meerderheid die skriftelike kanale verkies en dit wel gebruik. Die meeste SOV's is egter onaktief en toerisme-aangeleenthede word hoofsaaklik deur die voorsitters hanteer.

##### (iii) Gereelde en tydige kommunikasie

Driekwart van die respondente het aangedui dat hulle kommunikasie gereeld ontvang. Die helfte het aangedui dat kommunikasie tydig ontvang word. Daar blyk derhalwe 'n kommunikasiegaping tussen respondente te bestaan.

**Figuur 4.15** Kommunikasiepatroon van SOV's.



#### 4.3.4.8 *Bemarkingskommunikasie*

##### (i) Bemarkingspotensiaal van gebied

Al die respondente het aangedui dat hulle streke toeristebestemmings is en die helfte het aangedui dat hulle wel tussen binnelandse en buitelandse toeriste onderskei.

##### (ii) Segmentering

Die teikenmarkte behels:

- binnelandse toeriste;
- buitelandse toeriste; en
- toeriste uit ander provinsies en streke.

(iii) **Bemarkingsbegroting**

Die bemarkingspoging maak blykbaar slegs 'n klein persentasie van die begroting uit.

(iv) **Promosie-oudit**

Oor die algemeen het respondente hulle nie as toerismebemarkingsorganisasies beskou nie en gevolglik hierdie afdeling van die vraelys geïgnoreer.

(v) **Doelmarkte**

Ofskoon doelmarkte nie aangedui is nie, kan die volgende daaronder resorteer:

- staatsdepartemente;
- plaaslike besture;
- handel en nywerheid; en
- inwoners van die streek.

(vi) **Evaluasiemetodes**

Geen evaluasiemetodes is aangedui nie.

**4.3.4.9 Korporatiewe beeld**

Die helfte van die SOV's gebruik embleme op hoofsaaklik briefhoofde en brosjures. Die res beskik nie oor embleme nie, of gebruik dit nie.

#### 4.3.5 *Streekontwikkelingsadvieskomitees*

Ten spyte van opvolgaksies is slegs een vraelys terugontvang. Soos in die geval van die SOV's (met die uitsondering van die Wes-Kaap) is hierdie reaksie teleurstellend, maar nietemin veelseggend. Gevolglik word slegs 'n oorsig van die bevindinge hieronder verstrek. In hoofstuk 2 word die rol en funksie van hierdie twee organisasies breedvoerig bespreek.

Die algemene doel van die SOAK's is om streekontwikkeling in die RSA deur middel an hul advies aan die Regering te bevorder ten einde 'n beter lewenskwaliteit vir al die inwoners van 'n spesifieke streek te verkry (Departement van Ontwikkelingsbeplanning, 1988:11). Binne die raamwerk van hierdie hoofdoelstelling onderskei Heath (1987:72) twee verskillende doelwitte met spesifieke verwysing na toerisme, naamlik ekonomiese doelwitte soos die optimale benutting van toerismehulpbronne en 'n meer eweredige verspreiding van welvaart en fisiese doelwitte, soos die ordelike benutting van grond en 'n meer eweredige geografiese verdeling van toerisme-aktiwiteite.

As sterk punte word die direkte skakeling met die N.S.O.A.R. deur die Kabinet, 'n eenvoudige en soepel struktuur asook verteenwoordigende bestuur beklemtoon. Swak punte sluit in die gebrek aan aktiewe deelname deur lede en dat alle sektore nie verteenwoordiging (in die SOAK) geniet nie.

Ten opsigte van swak punte meld die respondent dat fondse ontbreek vir toepaslike opnames en publisiteit aan toerisme-ontwikkeling asook 'n doeltreffende bemarkingsorganisasie.

Die respondent voel dat daar 'n definitiewe gebrek aan koördinasie op alle

doeltreffend uitgevoer word nie, word as redes hiervoor aangevoer.

Die stand van kommunikasie tussen die verskillende toerisme-organisasies word as "gemiddeld" bestempel terwyl die antwoord op die vraag oor opwaartse en afwaartse kommunikasie aandui dat daar groot leemtes hier bestaan.

#### 4.4 Samevatting

In hoofstuk 4 is die empiriese data weergegee en kan die volgende samevatting en gevolgtrekkings daaruit gemaak word:

- (i) Toerisme-organisasies (met die uitsondering van Satoer en enkele publisiteitsverenigings) beskik nie oor 'n geskrewe missie nie, maar daar is wel 'n sin vir missie by hulle aanwesig.
- (ii) Behalwe vir Satoer is die doelstellings van die ander organisasies, by gebrek aan duidelike, geformuleerde missies, nie deeglik omskryf nie.
- (iii) Organisasiestrukture is oor die algemeen te burokraties en daar bestaan te veel hiërargiese vlakke wat kommunikasie aan bande lê. Aktiwiteite word ook deur 'n gebrek aan mannekrag en bestuurskundigheid belemmer.
- (iv) Koördinasie tussen die verskillende rolspelers is swak tot middelmatig.
- (v) Kommunikasiedoeltreffendheid tussen die verskillende vlakke is gemiddeld tot goed. Omstandighede in die organisasie en die dringendheid van die boodskap beïnvloed die wyse van kommunikasie (geskrewe of elektroniese of verbale).

- (vi) Die korporatiewe identiteit van toerisme-organisasies, met die uitsondering van Satoer en stedelike (groter) publiseitsverenigings, speel nie 'n beduidende rol om potensiële toeriste te lok nie.
- (vii) Die kommunikasieklimaat of -kultuur is oor die algemeen negatief en dus nie bevorderlik vir die bereiking van doelwitte nie.
- (viii) Die begroting vir promosies van toerisme-aktiwiteite word volgens bekostigbaarheid bereken en word as ontoereikend beskou. Hieruit volg dit dat bemarkingskommunikasie en promosie van toerisme-atraksies beperk word en dat toerisme-organisasies hoofsaaklik fasiliterend optree.

## **HOOFSTUK 5**

### **5. SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

#### **5.1 Inleiding**

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van die studie gegee. Gevolgtrekkings wat daarop berus, word gemaak en daar word met 'n lys van aanbevelings afgesluit.

#### **5.2 Samevatting**

Die navorsingsverslag word ingelei deur 'n beskrywing van die sosio-ekonomiese voordele, bedreigings en geleenthede wat toerisme bied. Uit die empiriese ondersoek wil dit voorkom of bestaande toerismestrukture ontoereikend is en bestuursbenaderings nie gevolg word om koördinasie en bemarkingskommunikasie met betrekking tot binnelandse toerisme te bewerkstellig nie.

Hipoteses word gestel dat bestaande missies doelstellings, kultuur, filosofie en bestuursbenaderings van toerisme-organisasies die doeltreffende koördinerings, kommunikasie en bemarking van binnelandse toerisme bewerkstellig al dan nie.

Die omvang van die studie is beperk tot Satoerstreekkantore, S.O.A.K.'s, S.O.V.'s, plaaslike bestuurs en publisiteitsverenigings. Streekdiensterade word ook oorsigtelik behandel. Navorsingsdata is ingesamel deur van sekondêre en primêre bronne van inligting gebruik te maak.

In hoofstuk 2 word 'n historiese oorsig van die rol van toerisme-organisasies en die bevordering en ontwikkeling van die bedryf in Suid-Afrika beskryf. Organisasiestrukture in die bestemmingsektor, hulle samestelling, missies, doelstellings en funksies, met inagneming van die jongste standpunte en wetgewing

wat op toerisme-organisasies betrekking het, word bespreek.

In die uitvoering van 'n organisasie se missie, doelstellings en doelwitte moet bestuur 'n effektiewe organisasiestruktuur ontwerp. Hoofstuk 3 begin dus met 'n bespreking van organisering as 'n proses waardeur die organisasiestruktuur tot stand kom. Die organisasie word bedryf om bepaalde doelstellings en doelwitte te verwesenlik. Doelstellings op hulle beurt vloei weer voort uit die missie van die organisasie. Behalwe vir die formele organisasiestrukture (die groepering van aktiwiteite), bestaan daar ook informele strukture en 'n bepaalde gedragsklimaat of -kultuur in 'n organisasie.

Die missie, doelstellings en strategiese beplanning deur bestuur lê die grondslag vir organisasie-ontwerp. Agt verskillende beginsels vir doeltreffende en doelmatige organisasiestruktuur word bespreek.

Die dimensies van organisasiestruktuurontwerp, naamlik die ouderdom en grootte van die organisasie, die tegnologie wat gebruik word en die strategie wat gevolg word, is ook bepalend van die soort struktuur wat gebruik word. Die algemeen geldende standpunt is dat struktuur strategie volg.

Volgens die gebeurlikheidsbenadering lê die ideale struktuurontwerp vir 'n toerisme-organisasie tussen die twee pole van die burokratiese (regied) en die organistiese struktuur (nie-regied). Elkeen van hierdie strukture openbaar 'n reeks eienskappe.

Die organisasiestrukture waarop besluit word, word hoofsaaklik in twee groepe verdeel, naamlik die tradisionele en moderne strukture. Onder die tradisionele strukture is die funksionele struktuur wat volgens ondernemingsaktiwiteite gegroepeer word en die projekstruktuur wat daaruit ontwikkel. Kenmerkend van laasgenoemde struktuur is die kortstondigheid daarvan. Taakspanne word tydlik uit funksionele departemente saamgestel om 'n spesifieke taak binne 'n bepaalde



tydsbestek te voltooi.

Organisasies met veelsoortige produkte en/of dienste kan binne 'n produk- of matriksstruktuur geakkommodeer word. Groepering van aktiwiteite volgens die produkstruktuur geskied volgens 'n spesifieke geografiese gebied, produk of diens, klant en produk of mark. Die strukture wat vermeld is, hou voordele sowel as nadele vir die organisasie in. Aspekte van hierdie struktuursoorte word deur die matriks geïnkorporeer om die tekortkominge te minimiseer.

Die voordele en nadele van sentralisasie en desentralisasie word vervolgens bespreek. Sentralisasie is die mate waarin gesag behou word, teenoor desentralisasie waarin die gesag na ander vlakke gedelegeer word.

Moderne strukture soos die vryevormstruktuur, sektorale struktuur en die konglomoraat is ook strukture wat oorweeg kan word. Netwerkstelsels en derhalwe platter strukture word vir die toekoms in die vooruitsig gestel.

Informele strukture kom ook in organisasies tot stand as gevolg van interaksie en kommunikasie tussen werknemers. Dit dra by tot die bereiking van organisasiedoelwitte. Doelwitte en groeperings van informele sektore kan egter ook strydig met organisasiedoelstellings wees.

Die doelstellings en aktiwiteite van afsonderlike afdelings word deur koördinasiemeganismes soos kommunikasiekanale, komitees, persoonlike kontak, ens. verkry ten einde organisasiedoelstellings te bereik. Verskerpte mededinging en omgewingsveranderinge dwing toerisme-organisasies om strategies te beplan vir oorlewing en groei. Die eerste stap in die strategiese beplanningsproses is die formulering van 'n unieke missie wat elemente soos die beweegrede vir die organisasie se bestaan, strategie, waardes en gedragstandaarde insluit. Die missie en visie van bestuur, die gedeelde waardes (of kultuur) tussen organisasielede en

geskrewe of ongeskrewe beleid gee rigting aan die werksaamhede van die organisasie en moet in sy struktuur vergestalt word om doeltreffendheid te verhoog.

Kommunikasie is die spil waarom alle bestuursfunksies draai en kom neer op die oordrag van inligting en begrip.

Formele kommunikasie vind vertikaal, horisontaal en diagonaal in 'n organisasie plaas en kan in verskillende netwerke of patrone gekombineer word om kommunikasie aan te moedig. Persoonlike verhoudinge lei tot informele kommunikasiekanale tussen lede. 'n Kommunikasie-oudit moet periodiek uitgevoer word om vas te stel of die formele en informele inligtingstelsels van 'n organisasie gesond is. Die kommunikasie-oudit fokus ook op die eksterne kommunikasie van 'n organisasie. Hierdeur kan vasgestel word watter soort kommunikasie deur eksterne sektore verlang word en hoe hulle dit ontvang en interpreteer.

Die korporatiewe beeld van 'n organisasie, dit wil sê die wyse waarop mense die persoonlikheid van 'n onderneming waarneem, is die resultaat van alle kommunikasie vanuit die organisasie en kan 'n bepalende faktor wees wanneer besoekers tussen toerisme-bestemmings moet kies.

Die hoofstuk word afgesluit met 'n kort bespreking van die noodsaaklikheid om periodiek 'n omvattende bemarkingsoudit of 'n gedeeltelik funksionele oudit op die sleutelareas in die bemarkingskommunikasiehandelinge van 'n toerisme-organisasie uit te voer en, waar nodig, regstellende stappe te doen.

In hoofstuk 4 word die resultate van die empiriese ondersoek verskaf, met die klem op die doeltreffendheid van organisasiestrukture en bestuurspraktyke van toerisme-organisasies in die bestemmingsektor. Uit die ondersoek blyk dit dat slegs Satoer en enkele groter publisiteitsverenigings oor geskrewe missies ten opsigte van toerismebevordering en ontwikkeling beskik. By S.O.A.K.'s, S.O.V.'s, S.D.R.'e en

plaaslike besture is toerisme nie die oorkoepelende of bestaansdoel nie. 'n Sin vir 'n missie of 'n filosofie met betrekking tot toerisme word egter deur die toerismedoelstellings en funksies wat gestel word, weerspieël. By plaaslike besture behels die toerismefunksie gewoonlik 'n onderdeel van die pos/taakbeskrywing van persone wat verskillende posisies binne die onderskeie munisipaliteite beklee, sodat daar kwalik sprake van 'n toerismestruktuur kan wees. Hulle skakel egter aan S.O.V.'s en S.O.A.K.'s waar daar substrukture of toerismekomitees bestaan om toerisme-ontwikkeling en bevordering van streke te koördineer. Satoer beskik oor 'n funksionele struktuur wat spesialisasie toelaat. Gesag is egter gesentraliseer en die hoofkantoor en streekkantore het nie 'n groot aandeel in nasionale beplanning nie.

Die vernaamste tekortkominge by die strukture is gebrek aan delegasie van gesag (desentralisasie), te veel hiërargiese vlakke en 'n gebrek aan verteenwoordiging op streektoerismestrukture.

Ten opsigte van koördinasie voel die meeste respondente dat dit gebrekkig is. Hulle skryf dit onder meer aan botsende doelwitte en gebrekkige koördinasiemeganismes toe. Oor die algemeen word kommunikasiedoeltreffendheid as gemiddeld beskou. Met die uitsondering van Satoer en publisiteitsverenigings, word skriftelike kommunikasie by al die ander organisasies as die doeltreffendste kommunikasiekanaal bestempel. Dringendheid van die kommunikasie sal egter die wyse van kommunikasie beïnvloed. Op plaaslike en streeksvlak is dit die meerderheidsstandpunt dat (afwaartse) kommunikasie gereeld plaasvind, maar nie altyd tydig nie.

Die korporatiewe (visuele) identiteit van dorpe en streke was ten tye van die ondersoek nog nie so gevestig soos Satoer en Captour s'n nie. Die korporatiewe identiteit van 'n dorp of streek is nie net die visuele in die vorm van logo's wat op publikasies verskyn nie, maar sluit ook alle bewustelike en onbewustelike

kommunikasie in.

Beperkte begrotings lê die bemarkingskommunikasiepogings van plaaslike besture, publiseitsverenigings, S.O.V.'s en Satoerstreekkantore aan bande. Hulle maak hoofsaaklik van promosieliteratuur, openbare betrekkinge, bekendstellingstoere en feeste gebruik om bestemmings bekend te stel, terwyl advertensies in die media minder gereeld gebruik word. Hulle rig ook hulle kommunikasie aan teikenmarkte en meet die sukses van bevorderingsaksies aan 'n toename in besoekers, toerismenavrae en die publisiteit wat dorpe/stede geniet.

### 5.3 **Gevolgtrekkings**

Na aanleiding van die teoretiese ondersoek, response op vraelyste en persoonlike onderhoude en persoonlike waarneming word die volgende algemene gevolgtrekkings gemaak:

Die primêre sowel as die sekondêre toerismebedryf in Suid-Afrika verkeer in 'n oorgangsfase - van 'n ou politieke bedeling na 'n nuwe, van 'n eksklusiewe tot 'n inklusiewe filosofie ten opsigte van toerismebevordering en -ontwikkeling by toerisme-organisasies wat die begeertes en behoeftes van alle Suid-Afrikaners - swart, wit en bruin - op die hart dra. Gevolglik bestaan daar talle nuwe geleenthede om nuwe bronne (toeriste en attraksies) te ontgin om groei te verseker.

Die invloed van sosio-politieke strukture, tegnologiese vernuwing en ekonomiese kragte op die besluitnemingsproses van toerisme-organisasies neem daaglik toe. Hierdie veranderende omgewing vereis dat die bestaande toerismestrukture hersien moet word om by hierdie veranderende omstandighede aan te pas.

- Omdat toerisme-organisasies op streekvlak, uitgesonderd Satoer en enkele publiseitsverenigings, toerisme klaarblyklik nie strategies bestuur nie, word

oorkoepelende missies ten opsigte van toerisme-ontwikkeling nie geformuleer nie, ofskoon daar wel 'n sin vir 'n missie by hulle bestaan.

- By S.O.A.K.'s, S.D.R.'e, S.O.V.'s en plaaslike besture (munisipaliteite) vind aanstellings rondom persoonlikhede plaas en bewegings kan tot 'n gebrek aan kontinuïteit van werksaamhede lei.
- Die personeelstrukture by veral plaaslike besture is onvoldoende.
- Besluitneming by Satoer geskied steeds te gesentraliseerd. Dit lei tot die onderbenutting van bestuur op streekvlak.
- Die funksie "toerisme-tevredenheid" word nie in strukture vergestalt nie. Leierskap en 'n ooreenstemmende organisasiestruktuur om 'n toerismekultuur te kweek ontbreek dikwels.
- Die organisasiestruktuur van Satoer toon strategiese aanpasbaarheid. Die nasionale kantoor se struktuur is byvoorbeeld in 1993 aangepas om nuwe buitelandse markte te akkommodeer.
- Te veel bestuursvlakke by Satoer bemoeilik kommunikasie.
- Swak tydsberekening en kommunikasie na plaaslike vlakke raak eweneens die doeltreffendheid van kommunikasie nadelig.
- Geskrewe kommunikasie word ter wille van duidelikheid verlang ofskoon die dringendheid van die boodskap telefoniese en mondelinge kommunikasie verlang.
- Onduidelike doelstellings en doelwitte, swak bestuur en botsende belange tussen toerismebestemmings is die vernaamste redes vir die gebrekkige koördinasie

tussen die verskillende rolspelers.

- Die korporatiewe beeld van toerisme-organisasies in terme waarvan potensiële toeriste sekere eienskappe soos veiligheid, gehalte, ens. koppel, behoort meer aandag by bestemmings te geniet.
- Die bemarkingskommunikasie van toerisme-organisasies geskied volgens 'n promosieresep om doelmarkte te bereik. Klein advertensiebegrotings dwing toerisme-organisasies om fasiliterend op te tree.
- Die sukses van bemarkingskommunikasie word gemeet aan die toename in besoekers en publisiteit.
- Befondsing vir buitelandse toerismebevordering is vier keer meer as dié van binnelandse toerisme en gevolglik word die ontginning van nuwe binnelandse markte aansienlik aan bande gelê word.
- Die rol van S.O.A.K.'s, S.O.V.'s en Streekdiensterade ten opsigte van binnelandse toerismebevordering en -ontwikkeling is uitgedien.
- Metropolitaanse Rade sal stelselmatig, met die moontlike uitsondering van plattelandse gebiedens, die toerismefunksies van Streekdiensterade oorneem.
- Daar bestaan 'n behoefte aan 'n oorkoepelende Streektoerisme-ontwikkelingsliggaam, verteenwoordigend van die openbare- en privaatsektor sowel as georganiseerde arbeid.
- Die naelstring tussen Satoer en sy streekkantoor sal binne afsienbare tyd geknip word indien hulle by streeksregering inskakel.

- *Captour of 'n soortgelyke liggaam sal as die bemarkingsagent vir streektoerisme in die Wes-Kaap optree.*

#### **5.4 Aanvaarding of verwerping van die hipotese**

In hoofstuk 1 word die navorsingsprobleem uiteengesit in terme van twee hipoteses, naamlik

**HO** Die bestaande missie, doelstellings, kulture en filosofieë, organisasiestrukture en bestuurstrategieë van toerisme-organisasies bevorder doeltreffende koördinerings, kommunikasie en bemarking van binnelandse toerisme in Suid-Afrika.

**H1** Die bestaande missie, doelstellings, kulture en filosofieë, organisasiestrukture en bestuurstrategieë van toerisme-organisasies het nie tred gehou met die veranderde en dinamiese toerisme-omgewing nie en lewer dus nie 'n bydrae tot die bevordering van doeltreffende koördinerings, kommunikasie en bemarking van binnelandse toerisme in Suid-Afrika nie.

As gevolg van 'n ontleding van die navorsingsresultate word die nul-hipotese gedeeltelik ten opsigte van Satoer en enkele groter publisiteitsverenigings aanvaar.

Die tweede hipotese word aanvaar ten opsigte van S.O.A.K.'s, S.O.V.'s, S.D.R.'e en plaaslike besture sowel as van die kleiner publisiteitsverenigings.

#### **5.5 Aanbevelings**

Gegrand op die voorgenoemde gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gedoen:

- Die Satoerstreekstrukture behoort gedentraliseer te word. Die grootte en kompleksiteit van die organisasie, die multi-markomgewing waarbinne toerisme bedryf word en die impak van tegnologie sal desentralisasie of die delegering van verantwoordelikheid en gesag na streekkantore as 'n voorvereiste vir prestasie en sukses verg.
- 'n Toerismekultuur moet allereers by toerisme-organisasies gevestig word deur hierdie kultuur in hulle missie en visie te inkorporeer sodat die kliëntgeoriënteerde optrede van personeel dit weerspieël. Tweedens moet 'n "toeristebevreëdigingsdiens" (client satisfaction) in die struktuur van die organisasie vergestalt word sodat die kultuur kan floreer. Derdens moet hierdie kultuur binne die organisasie gekommunikeer om dit te vestig. En vierdens moet 'n prioriteitstellende beleid wat die handeling ten opsigte van die toerismekultuur rig, geïmplimenter word. Ten slotte moet hierdie kultuur en die voordele wat toerisme inhou by wyse van 'n volgehoue publiseiteitsveldtog aan die groot publiek gekommunikeer word sodat dit ook daar kan inslaan.
- Die aantal streekontwikkelingsorganisasies (SOAK's, SDR'e en SOV's) moet gerasionaliseer word in een oorkoepelende organisasie verteenwoordigend van die openbare en privaatsektor en die georganiseerde arbeid. Soos in die Wes-Kaapse Toerismeraad moet die doel wees om toerisme-ontwikkeling-, bevordering en standarde op provinsiale vlak te bestuur. Sodanige organisasie moet met die nodige gesag te beklee word om doeltreffend te kan funksioneer .
- Hoewel kleiner toerisme-organisasies in die begin van die negentigerjare ten spyte van aanbevelings (Heath, 1987, Welgemoed, 1988 en Cerff 1990) steeds nie 'n strategiese bestuurs- of bemarkingsbenadering volg nie, moet toerisme-organisasies 'n pro-aktiewe bestuursbenadering volg sodat die organisasies by ekonomiese en tegnologiese veranderings kan aanpas. Derhalwe word daar sterk aanbeveel dat Satoer in streekverband in 'n reeks werkwinkels oor strategiese



bestuur vir toerisme-organisasies op plaaslike vlak 'n fasiliteringsrol vervul .

- Minimumvlakke, dit wil sê plat hiërargiese organisasiestrukture, moet by toerisme-organisasies gebruik word om kommunikasie aan te moedig.
- 'n Netwerkstelsel, bestaande uit spesialiste en kundiges op die gebied van toerisme, wat bestuursinsette by "one-man-shows" lewer ter bereiking van spesifieke doelwitte, moet geïmplimenteer word.
- Die beginsel van elastisiteit moet by die organisasie-ontwerp van toerismestrukture toegepas word. Doeltreffende (om die regte doel te bereik) en doelmatige (om die maksimum uitset deur die minimum inset te verkry) verdeling van werk moet gebruik word om die operasionele en strategiese aanpasbaarheid (of soepelheid) van strukture te verhoog. Daar moet voorsiening gemaak word vir die uitbreiding of inkrimping van die basiese struktuur om sonder ontwingting by nuwe marktoestande of tegnologie aan te pas sodat dit die toerisme-organisasie wat wel daarvoor voorsiening maak die voordeel gee, bo dié wat dit nie doen nie, te gee.
- Posontwerp, dit wil sê die definiëring van werk en take met die oog op die bereiking van organisasiedoelstellings, moet in 'n veranderende toerisme-omgewing telkens herdefinieer word sodat dit die veranderende behoeftes van die organisasie aanpas.
- Daar moet oorweging geskenk word aan 'n matriksstruktuur by provinsiale vlakke waar die behoefte aan vinnige besluitneming "on the spot" ontstaan. Die matriks kombineer beide die funksionele en die produk/projekstruktuur en verleen daardeur aan die struktuur die nodige soepelheid om by veranderende en onsekere toestande te kan aanpas.
- Die koördinasiepotensiaal van toerisme-organisasies moet verhoog word deur die

skepping van vertikale of laterale bestuursinligtingstelsels soos taakspanne en komitees om 'n spesifieke doelwit te bereik.

- 'n Kommunikasie-oudit moet periodiek uitgevoer word om te verseker dat interne en eksterne kommunikasie doeltreffend en doelmatig is.
- Daar moet klem gelê word op vingers-op-die-pols-bestuur ten einde die geloofwaardigheid van (afwaartse) kommunikasie te verhoog.
- Kommunikasienetwerke moet ingespan word om inligting vinnig en akkuraat by bestemmings te kry, want terugvoering is noodsaaklik om te bepaal of kommunikasie reg geïnterpreteer word.
- Daar moet gebruik gemaak word van elektroniese kommunikasiemetodes soos die rekenaar (E-mail, voice mail en video mail), faksmasjien en telefoon om inligting vinnig, tydig en akkuraat te kommunikeer.
- Die bestuur van toerisme-organisasies moet die vryvloei van kommunikasie tussen belanghebbendes toelaat en fasiliteer deur self eers kommunikasievaardighede aan te leer.
- 'n Funksionele oudit moet periodiek uitgevoer word om probleme en geleenthede te identifiseer in bemarkingskommunikasie en ander funksionele areas. Ten opsigte van bemarkingskommunikasie word aanbeveel dat 'n CBO-benadering (Kommunikasie deur doelstellings-benadering) gevolg word. Ten eerste moet die promosie- en of bemarkingsdoelstellings in ooreenstemming met die behoeftes van die teikenmark gestel te word. Tweedens moet 'n begroting daarvoor toegeken word. Vervolgens moet die kommunikasie volgens 'n model, ABBA-model (trek aandag behou belangstelling, wek behoefte en verkry aksie) geformuleer en in 'n spesifieke formaat (foto's, kleur ens.) gegiet word. Die mediakanale (koerante,

televisie ens) en die frekwensie van die kommunikasie moet daarna geselekteer word deur gebruik te maak van die doelstellings en taakmetode waarvolgens die kommunikasiebegroting gelyk gestel word aan wat dit sou kos om vir dieselfde prestasie, dieselfde werk te doen. Die kommunikasieprogram moet ten slotte geëvalueer word om vas te stel of die program geslaagd was al dan nie. Voor- en natoetsingstegnieke, soos herkenningstoetse, kan onder andere vir laasgenoemde ingespan word.

- Meer aandag moet aan die bestuur van die organisasie se korporatiewe beeld gegee word. Bes moontlik moet dit, omdat spesifieke eienskappe soos kwaliteit daaraan gekoppel word, reeds in die missie aandag geniet.
- Befondsing bly nog steeds 'n probleem op alle vlakke van toerisme. Om hierdie rede moet oorweging geskenk word aan 'n vorm van inkomste soos bo-belasting op restaurante en ander vorms van vermaak om addisionele fondse vir toerisme-ontwikkeling, -bevordering en omgewingsbewaring te in. Alternatiewelik kan so 'n belasting eweredig verhaal word van alle gebiedsbelanghebbendes by toerisme (dit wil sê die groot publiek) en almal wat in die voordele van toerisme deel.

## 5.6 Voorstelle vir verdere navorsing

- Die toenemende internasionale belangstelling in Suid-Afrika as toerismebestemming verg deurlopende navorsing in strategieë, organisasiestrukture, organisasiebestuurseffektiwiteit en bemarkingskommunikasie wat nodig is om 'n toerismekultuur in Suid-Afrika te vestig om die groeiende buitelandse toerismepotensiaal te ontgin.
- Teen die agtergrond van die nuwe staatkundige bedeling en die daaruit vloeiende streekbedeling in Suid-Afrika moet deurlopende ondersoek ingestel word na die

onderskeie missies, doelstellings, doelwitte, organisatoriese strukture, organisering, koördinerings, bestuur, kontrole kommunikasie en bemarking van bestaande toerisme-organisasies.

- **Ondersoek moet ook ingestel word na die unieke verkoopsvoordeel (Unique Selling Point - USP) van elke toerisme-organisasie wat die bestemmingsektor op dorp/stads-, streek-, provinsiale en nasionale vlak betref. Organisasie- en bestuurstrukture, bestuur- en bemarkingstrategieë en toerisme-ontwikkeling en -bevordering kan beslag kry mits 'n antwoord op die vraag "Wat is ons USP?" gevind kan word..**

## 6. BIBLIOGRAFIE

### 6.1 Boeke

Arnold, H.J. en Feldman, D.C. 1986. **Organisational behaviour**. Singapore. McGraw-Hill.

Barney, J.B. en Griffin, R.W. 1992. **The Management of organisations: strategy, structure, behaviour**. Boston. Houghton Mifflin.

Bedeian, A.G. en Glueck, W.F. 1983. **Management**. Third Edition. New York. Dryden Press.

Bernstein, N. 1984. **Company image and reality: A critique of corporate communications**. Eastbourne. Hob, Rhinehart and Winston.

Burkart, A.J. en Medlik, S. 1982. **Tourism: past, present and future**. Second Edition. London, Heinemann.

Campbell, A. et al., 1990. **A sense of mission**. London. Hutchinson.

Campbell, A. en Towadey, K. 1990. **Mission & business philosophy: Winning employee commitment**. Oxford, Heinemann.

Cerff, S.M. 1990. **Bemarkingsstrukture, kommunikasiekanale en bemarkingsmetodes**. Ongepubliseerde verslag. Kaapstad. Satoer/Kaapse Technikon.

Certo, S.C. 1980. **Principles of modern management**. Dubuque. Wm. C Brown.

Child, J. 1984. **Organisation: A guide to problems and practice**. Second Edition. London Harper & Row.

Chon, K. en Olsen, M.D. 1990. Applying the strategic management process in the Management of Tourism Organisations. In **Tourism Review**, II (3), 206-213.

Cummings, H.W. et al. 1983. **Managing communication in organisations: an introduction**. Dubuque. Gorsuch Scarisbrick.

De Bruyn, H.E.C. 1990. Beginsels van organiseren/Organisasiestelsels/Delegering van mag en gesag. In Kroon, J. (Red). 1990. **Algemene Bestuur**. Tweede Uitgawe. Pretoria. Haum. 233-306.

Dess, G.G. en Miller, A. 1993. **Strategic management**. New York. McGraw-Hill.

Drucker, P. 1988 (a). The Coming of the New Organisation. In **Harvard Business Review**,

66(1), 45-53.

Drucker, P. 1988 (b). **Management**. London. Heinemann.

Drucker, P. 1989. **The practice of management**. Oxford. Heinemann.

Drucker, P. 1992. **Managing for the future**. Oxford. Butterworth/Heinemann.

Du Plessis, M. 1989. **Feeste en Spesiale geleenthede**. Ongepubliseerde Verslag. Kaapstad. Satoer/Kaapse Technikon.

Du Preez, N.P. 1986. Strategiese beplanning. In Kroon, J. (Red). 1986. **Algemene Bestuur**. Pretoria. Haum. 143-195.

Flippo, E.B. en Munsiger, G. 1982. **Management**. Fifth Edition. Boston. Allyn and Bacon.

Foster, D. 1985. **Travel and tourism management**. Hampshire. MacMillan.

Fourie, P. 1988. **Communication by objectives**. Johannesburg. McGraw-Hill.

Gunn, C.A. 1988. **Tourism planning**. New York. Crane Russak.

Hamilton, S. 1987. **A communication audit handbook. Helping companies communicate**. London. Longman.

Heath, E.T. 1987. **The need for and the development of a strategic marketing planning framework for regional tourism in South Africa**. Ongepubliseerde D.Comm-proefskrif. Port Elizabeth. U.P.E.

Hocking, A. 1976. **South African transport**. South Africa. MacDonald.

Holloway, T.C. 1988. **The Business of tourism**. Second Edition. London. Pitman.

Koontz, E.H. et al. 1987. **Management**. Third Edition. Singapore. McGraw-Hill.

Kopec, J.A. 1991. The communication audit. In **Relevant themes in communication**. Pretoria. University of South Africa. 430-433.

Kotler, P. en Bloom, P.N. 1984. **Marketing Professional Services**. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Kotler, P. 1984. **Marketing Essentials**. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Kroon, J. (Red) 1986. **Algemene Bestuur**. Pretoria. Haum.

- Kroon, J. (Red) 1990. **Algemene Bestuur**. Tweede Uitgawe. Pretoria. Haum.
- Marx, F.W. en Churr, E.G. 1985. **Fundamentals of Business Economics**. Pretoria. Haum.
- Mathieson, A. en Wall, J. 1989. **Tourism. Economic, physical and social impacts**. London. Longman.
- Meiring, K. 1994. "Streekregering". (Ongepubliseerde toespraak gelewer op 30 September voor die Kaapse Sakekamer). Kaapstad.
- Middleton, V.T. 1988. **Marketing in travel and tourism**. Oxford. Heinemann.
- Mintzberg, H. 1989. **Mintzberg on management. Inside our strange world of organisations**. London. Collier MacMillan.
- Mill, R.C. en Morrison, A.M. 1985. **The tourism system: an introductory text**. New Jersey. Prentice-Hall.
- Newstrom, J.W. en Davis, K. 1993. **Organizational behaviour. Human behaviour and work**. Ninth Edition. New York. McGraw-Hill.
- Olins, W. 1989. **Corporate identity. Making business strategy visible through design**. London. Thames and Hudson.
- Pearce, J.A. en Robinson, R.B. 1985. **Strategic management: Strategy formulation and implimentation**. Second Edition. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin.
- Poon, A. 1988. Tourism and Information Technologies. In **Annals of tourism research**, 15, 531-549.
- Robbins, S.P. 1990. **Organizational theory: structure, design and applications**. Third Edition. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Roehl W.S. et al. 1993. Highway accessibility and regional tourist expenditures. In **Journal of travel research**, 31 (3), 58-63.
- Skinner, C. 1992. Perhaps we've got it all wrong. In **Review**, July 1992, 44-46.
- Stoner, J.A.F en Freeman, R.E. 1992. **Management**. Fifth Edition. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Tomasko, R.M. 1993. **Rethinking the corporation. The architecture of change**. New York. Amacom.

Trewatha, R.L. en Newport, M.G. 1982. **Management**. Third Edition. Plano. Business Publications.

Vegter, E.N. 1980. **Funksionele bestuur**. Durban. Butterworth.

Van Lingen, A. 1960. **A Century of Transport. (1860-1960)** Johannesburg. Da Gama Publications.

Welgemoed, A.J. 1988. **Bemaking van toerismebestemmings, met spesifieke verwysing na die rol en aktiwiteite van plaaslike toerismebestemmingsorganisasies**. Ongepubliseerde M.Comm-verhandeling. Stellenbosch. Stellenbosch Universiteit.

## 6.2 Koerante en Tydskrifte

**Cape Times.** 1993. "Tourists feeling less safe in SA now", 20 April. Cape Town.

### **Die Burger.**

- 1992. "S.A. Toeriste dra meer weg as wat inkom", 16 Desember. Kaapstad.
- 1993. "Skuiwergat vir S.A. toerisme", 10 September. Kaapstad.
- 1994. "Nuwe politiek gee toerbedryf 'n hupstoot", 28 Junie. Kaapstad.
- 1994. "Swak diens gaan SA toerisme duur kos", 11 Oktober. Kaapstad.

**Enterprise.** 1993. "Black tourism on the increase", May, 71-72. Johannesburg.

**Financial Mail.** 1993. "Local government. Beware of the bottomless pit", 8 October. Johannesburg.

### **Finansies en Tegniek.**

- 1993. "Hotelbedryf verminder steeds werkers", 20 Augustus. Johannesburg.
- 1993. "Satoer het opdraende stryd met bemaking", 10 September. Johannesburg.
- 1993. "SA verloor geld weens vrot diens", 13 Augustus. Johannesburg.
- 1994. "Satoer bemark S.A. nou wyer", 9 September. Johannesburg.

**Informa.** 1988. "Streekontwikkeling in Suider-Afrika", April. Pretoria. Perskor.

**Quarterly Review.** 1994. "Tourism Act of 1993", 3(1), February. Pretoria, Sator.

**Rapport.** 1994. "Toerisme kan meer in bring, sê Satoer", 17 Julie. Johannesburg.

**Sunday Times.** 1993. "Britons make up a quarter of tourists", 30 September. Johannesburg.



**The Argus.** 1993 "R200-m loss hits tourism industry", 16 June. Cape Town.  
1994 "Unity seen as key to developing tourism", 8 September. Cape Town.

### 6.3 Wetgewing

Provinsiale Administrasie Kaap die Goeie Hoop. 1974. **Ordonnansie 20 van 1974.** Kaapstad. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1983. **Wet op Suid-Afrikaanse Toerismeraad vir die jaar 1983.** Pretoria. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1985. **Wet op Streekdiensterade, Wet 100 van 1985.** Pretoria. Staatsdrukker.

Provinsiale Administrasie Kaap die Goeie Hoop. 1988. **Provinsiale Kennisgewing 1075 van 1988.** Kaapstad. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1993. **Wysigingswet vir Plaaslike Regering, Wet 209 van 1993.** Pretoria. Staatsdrukker.

### 6.4 Gepubliseerde Verslae

Suid-Afrika 1968. **Verslag van die Departement van Toerisme vir die tydperk 15 Mei 1963 tot 31 Maart 1967.** Pretoria. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1971. **Verslag van die Departement van Toerisme vir die tydperk 1 April 1967 tot 31 Maart 1970.** Pretoria. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1972. **Verslag van die Departement van Toerisme vir die tydperk 1 April 1970 tot 31 Maart 1971.** Pretoria. Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1984. **Eerste jaarverslag van die Suid-Afrikaanse Toerismeraad vir die jaar eindigende 31 Desember 1983.** Pretoria. Satoer.

South Africa. 1992. **Annual Report 1991.** Pretoria. Satoer.

South Africa. 1994. **Annual Report 1993.** Pretoria. Satoer.

South Africa. 1991. **A strategic framework for tourism development in South and Southern Africa. June 1991.** Pretoria. Satoer/Development Bank.

South Africa. 1992. **White Paper on Tourism.** Pretoria. Government Printer.

Markinor. 1992. **The South African Domestic Tourism Market.** Pretoria. Satour.

Captour. 1988. **Business plan: Executive report.** Cape Town.

Captour. 1991. **Tourism in Cape Town and its environment.** Cape Town.

Captour. 1994. **Annual Report 1993/1994.** Cape Town.

English Tourist Board. 1987. **Development strategy for tourism development in England. A vision for England.** London. English Tourist Board.

Satour. 1993. **Three year domestic development strategy.** Pretoria Division: Tourism Development.

Satoer. 1993. **Organisasiestruktuur vir 'n streektoerismekantoor.** Kaapstad. Satour.

## 6.5 Kaarte

Suid-Afrika. 1988. **Ontwikkelingstreke.** Departement van Ontwikkelingsbeplanning. Pretoria.

Suid-Afrika. 1994. **Republiek van Suid-Arika. Landdrosdistrikte en Provinsies.** Departement van Streek- en Grondsake. Pretoria.

**BYLAE A.1**



Cape  
Kaapse  
**Technikon**

P O Box 652, Cape Town 8000  
Posbus 652, Kaapstad 8000  
Tel: (021) 461-6367 x 2128  
Telex 5-21666 Teleks  
Fax (021) 461-7564

Ref./Verw. S Cerff  
(Navorsing)

ZONNEBLOEM

1989-07-31

Geagte Meneer/Mevrou/Mejuffrou

KOÖRDINASIE EN BEMARKINGSTRUKTURE VAN TOERISME

Met betrekking tot my skrywe van 26 Junie 1989 verneem ek graag of u nou in die posisie is om die voltooide vraelys aan te stuur.

Dit sal waardeer word as u die voltooide vraelys teen 31 Augustus 1989 aan ons kan terugstuur. Ignoreer asseblief hierdie skrywe indien u dit reeds gedoen het.

U samewerking sal waardeer word al is u organisasie slegs ten dele by toerismebemarking of -ontwikkeling betrokke.

Die uwe

Dr E-A Uken  
DIREKTEUR: NAVORSINGSONTWIKKELING

English on reverse side





Ref./Verw. Navorsing  
(S Cerff)

ZONNEBLOEM

26 Junie 1989

Geagte Meneer/Mevrou/Mejuffrou

#### KOÖRDINASIE EN BEMARKINGSTRUKTURE

Die Toerismenavorsingseenheid van die Kaapse Technikon is in opdrag van die Suid-Afrikaanse Toerismeraad besig met 'n studie oor die doeltreffendheid van bestaande organisasiestrukture, kommunikasiekanale en bemerkingspraktyke ter bevordering van binnelandse toerisme.

Dit sal waardeer word as u die vraelys hierby sal voltooi indien u organisasie direk by toerisme-ontwikkeling of -bemarking betrokke is. Stuur asseblief die vraelys met u organisasie se naam daarop terug, indien dit nie die geval is nie.

U kan verseker wees dat alle inligting as streng vertroulik hanteer sal word. Indien u so aandui, sal u by afhandeling van die navorsingsprojek 'n afskrif ontvang van die bevindings wat hopelik van groot waarde vir u sal wees.

Die voltooide vraelys moet asseblief voor of op 19 Julie 1989 aan hierdie kantoor teruggestuur word.

Indien u enige verdere navrae het, moet u nie huiwer om mnr Severus Cerff by (021) 461-6220 te telefoneer nie.

By voorbaat dankie vir u samewerking.

Die uwe

DR E-A UKEN  
DIREKTEUR: NAVORSINGSONTWIKKELING

/mvz

See reverse for English





Cape  
Kaapse  
Technikon

P O Box 652, Cape Town 8000  
Posbus 652, Kaapstad 8000  
Tel: (021) 461-6367 x 2128  
Telex 5-21666 Teleks  
Fax (021) 461-7564

Ref./Verw. Research  
(S Cerff)

ZONNEBLOEM

26 June 1989

Dear Sir / Madam

CO-ORDINATION AND MARKETING STRUCTURES

The Tourism Research Unit of the Cape Technikon has been commissioned by the South African Tourism Board to conduct a study of the efficiency of the existing organisation structures, communication channels and marketing practices promoting domestic tourism.

It would be appreciated if you could complete the attached questionnaire if your organisation is directly involved in tourism development or marketing. Should your organisation not be directly involved, please return the questionnaire with your organisation's name and address filled in. All information will be treated as confidential and a copy of the findings will be forwarded to you on request after completion of the project.

Please return the completed questionnaire before or on 19 July 1989 to the above address.

Should you require any further information, do not hesitate to contact Mr Severus Cerff at telephone (021) 461-6220.

Thank you for your co-operation

for DR E-A UKEN  
DIRECTOR: RESEARCH DEVELOPMENT

/mvz

Sien keersy vir Afrikaans

Tourism Research Unit  
Toerismenavorsingseenheid





Cape  
Kaapse  
Technikon

P O Box 652, Cape Town 8000  
Posbus 652, Kaapstad 8000  
Tel: (021) 461-6367 x 2128  
Telex 5-21666 Teleks  
Fax (021) 461-7564

Ref./Verw. S Cerff  
(Research)

ZONNEBLOEM

1989-07-31

Dear Sir/Madam

CO-ORDINATION AND MARKETING STRUCTURES OF TOURISM

With reference to my letter dated 26 June 1989 I wish to enquire whether you are now in a position to forward the completed questionnaire.

It would be appreciated if you could return the questionnaire before 31 August 1989. Please ignore this letter if you have already done so.

Your co-operation would be appreciated even if your organisation is only partially involved with tourism marketing and development.

Yours sincerely

Dr E-A Uken  
DIRECTOR: RESEARCH DEVELOPMENT

Afrikaans op keersy



**BYLAE A.2**



1. Aard van die pos wat u tans in die toerisme-organisasie beklee?  
(bv. Sekretaris, Streekbestuurder, ens.).

.....

2. Hoe lank beklee u hierdie pos?.....

3. Naam en adres van u organisasie.

.....

.....

4.1 In watter SOAK-gebied val u organisasie?

Streek 

A	B	C	D	E	F	G	H	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.2 Watter streek, stad of dorp bedien u organisasie?

.....

5. Gee 'n kort beskrywing (een of twee sinne) van die algehele rol  
en doel (missie) van u organisasie.

.....

.....

.....

.....

6. Wat is die hoof funksies van u organisasie met betrekking tot

(a) toerismebemarking

.....

.....

.....

.....

(b) toerisme-ontwikkeling

.....

.....

.....

.....



9. Wat is volgens u mening u toerisme-organisasie se

Swakpunte?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Sterkpunte?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Noem die sub-(toerisme)komitees wat u bestaande organisasie bedien en  
wat is hulle verantwoordelikhede?

	Komitee	Verantwoordelikhede
10.1	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
10.2	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
10.3	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
10.4	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....

11. Teken asseblief 'n skets (organigram) wat

(a) u eie organisasiestruktuur uiteensit

(b) aandui hoe dit met ander organisasies soos SOAK's, SOV's,  
ens. inskakel

(a)

(b)

12. Wat is die voordele wat hierdie organisasiestruktuur inhou ten opsigte van:

11.(a)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11.(b)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Wat is die swakpunte (tekortkominge) van hierdie organisasiestruktuur ten opsigte van:

11.(a)

.....  
.....  
.....

11.(b)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. Hoe stel u voor behoort hierdie swakpunte/tekortkominge (indien enige) oorbrug te word?

.....  
.....  
.....

KOORDINASIE

15. Sou u sê dat daar 'n gebrek aan koördinasie van aktiwiteite tussen die verskillende vlakke (nasionaal, regionaal en/of plaaslik) van toeriste-organisasies bestaan?

Nasionaal

JA	NEE
JA	NEE
JA	NEE

Regionaal

Plaaslik

16. Indien wel, waaraan sou u die gebrek aan koördinasie tussen die verskillende vlakke (nasionaal, regionaal en plaaslik) toeskryf? (Merk (omsirkel) meer as een, indien toepaslik.)

- a) botsende doelwitte (kompetisie) tussen die verskillende provinsies, streke, ens;
- b) daar bestaan nie meganismes (kommunikasie-kanale ens.) wat skakeling tussen die verskillende vlakke van toerisme-organisasies bewerkstellig nie;
- c) die toerisme-organisasie se hiërargie is te lank;
- d) daar is 'n breuk tussen beplanning en operasies omdat organisasies wat op streek- en plaaslike vlak by operasies betrokke is, nie 'n aandeel in nasionale beplanning het nie;
- e) kommunikasiekanale is grootliks onvoldoende;
- f) Ander (spesifiseer asseblief)

.....  
.....



20. Watter kommunikasiekanale gebruik ander toerisme-organisasies om met u eie organisasie oor sake van toerismebelang te kommunikeer?

Mense(mondelings)

Telefoon

Skrywes

Nuusbriewe

Vergaderings (insluitende informele vergaderings

Ander (spesifiseer asb)

.....

.....

21. Watter kommunikasiekanale verkies u?

.....

.....

22. Ontvang u kommunikasie oor toerisme-aangeleenthede :

(a) gereeld?.....

Ja	Nee
----	-----

(b) tydig?.....

Ja	Nee
----	-----

23. Wat kan gedoen word om hierdie kommunikasie te verbeter?

.....

.....

24. Op watter wyses verkies u dat formele kommunikasie oor toerisme moet geskied?

Binne u organisasie

.....

.....

.....

Van buite u organisasie (d.w.s. deur ander toerisme-organisasies)

.....

.....

.....



25. Dui aan in watter mate u met die volgende stellings saamstem of nie saamstem nie.

**Afwaartse Kommunikasie**

Die owerheidsektor poog om alle toeriste-organisasies goed in te lig.

Vergeleke met ander organisasies beskik toeriste-organisasies oor goeie kommunikasie

Amptelike kommunikasie by ons vertel nie die volle verhaal nie.

Kommunikasie is hier openhartig en duidelik

**Opwaartse kommunikasie**

Kommunikasie is hier tweerigtingverkeer

Kommunikasie (vanaf my organisasie) word deur tussengangers gefiltreer alvorens dit die bestemming bereik.

Nasionale toeriste-organisasies reageer op voorstelle van streek- en plaaslike toeriste-organisasies

Stem saam	Verskil

26.1 Gebruik u organisasie die SATOER-embleem en/of naam op u:

	JA	NEE
Briefhoofde		
Koerverte		
Brosjures		
Ander promosiemateriaal bv. videos		
(spesifiseer asb) .....		
.....		
.....		



30.1 Hoe gereeld gebruik u organisasie die volgende bemarkingsmetodes om toeriste na u streek te lok:

	Dikwels*	Soms**	Glad nie
Advertensies			
koerante (nasionaal)			
radio (nasionaal)			
TV (nasionaal)			
ander media (nasionaal)			
koerante (regionaal)			
radio (regionaal)			
TV (regionaal)			
ander media (regionaal)			
koerante (plaaslik)			
radio (plaaslik)			
ander media (plaaslik)			
Persoonlike verkope			
Openbare betrekkinge (insluitende publisiteit in b.v. koerante)			
Promosieliteratuur (brosjures, videos, ens.)			
Feeste			
Temas (bv. die pêrel van die Karoo)			
Uitstallings			
Bekendstellingstoere			
Ander.....			

\* Meer as 5 keer per jaar.

\*\* Minder as 5 keer per jaar.

30.2 Indien dikwels, dui asseblief die frekwensie (bv. 5 keer per jaar), die medium (bv. Die Burger, Argus, ens) aan en op watter markte (bv. bejaardes, kongresgangers, ens) hierdie bemarkingsboodskap gerig is?

Mark(te)	Mediums	Frekwensie
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

31. Watter persentasie van u totale begroting word vir bemarkingsaksies (onder 30.1) ter bevordering van u toeristestreek aangewend?  
 .....

32. Watter maatstaf of metodes word deur u aangewend om hierdie persentasie te bepaal?

	Ja	Nee
a) Soveel as wat u organisasie kan bekostig.		
b) Soveel as wat nodig is om bemarkingsaksies uit te voer om sekere doelwitte te bereik.		
c) Soveel as wat my mededingers daaraan spandeer.		
d) 'n Persentasie van die geprojekeerde inkomste wat 'n bemarkingsaksie(s) sal genereer.		
e) Enige ander metodes.		
.....		
.....		
.....		

33. Hoe evalueer u die effektiwiteit van die bemarkingsmetodes wat u gebruik? (Indien u nie bemarkingsveldtogte evalueer nie, dui dit asseblief aan)

.....  
.....  
.....

34.1 Was u organisasie die afgelope 18 maande instrumenteel in die vervaardiging van 'n SAUK videoproduksie om u streek/stad/dorp bekend te stel?

Ja	Nee
----	-----

34.2 Indien ja, meld asseblief die program se naam en wanneer dit vertoon is/vertoon gaan word.

Program	Datum	Tyd
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

1. Nature of the position which you occupy in your tourism organisation?  
(e.g. Secretary, Regional Manager, etc.).

.....

2. How long have you occupied this position?.....

3. Name and address of your organisation?

.....  
.....

4.1 In which RDAC area does your organisation fall?

Region 

A	B	C	D	E	F	G	H	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.1 Which region, city or town does your organisation serve?

.....

5. Give a short description (one or two sentences) of the total role and aim (mission) of your organisation.

.....  
.....  
.....  
.....

6. What are the main functions of your organisation with regard to:

a) tourism marketing

.....  
.....  
.....

b) tourism development

.....  
.....  
.....



9. In your opinion what are your tourism organisation's:

Weaknesses?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Strengths?

.....  
.....  
.....  
.....

10. Name the sub-tourism committees which serve your present organisation and what are their responsibilities?

	Committee	Responsibilities
10.1	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
10.2	..... ..... .....	..... ..... .....
10.3	..... ..... .....	..... ..... .....
10.4	..... ..... .....	..... ..... .....



11. Please draw a sketch (organisational chart) which:

- a) Outlines your own organisational structure.
- b) Depicts how it integrates with other organisations such as RDAC's, etc.

a)

b)

12. What are the advantages of this organisational structure in respect of:

11a) .....  
.....  
.....  
.....  
.....

11b) .....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. What are the weaknesses/shortcomings of this organisational structure in respect of:

11a) .....  
.....  
.....

11b) .....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. How do you suggest these weaknesses/shortcomings (if any) be overcome?

.....  
.....  
.....

CO-ORDINATION

15. Would you say that there is a lack of co-ordination of activities between the various levels (national, regional and/or local) of tourism organisations?

National	Yes	No
Regional	Yes	No
Local	Yes	No

16. If so, to what would you ascribe the lack of co-ordination between the various levels (national, regional and local). (Mark more than one if applicable).

- a) Conflicting aims (competition) between the different provinces, regions, etc.
- b) No mechanisms (communication channels, etc.) exist which can bring about contact between the various levels of tourism organisations.
- c) The hierarchy of the tourism industry is too extensive.
- d) There is a break between planning and operations because organisations involved on a local and regional level do not have a share in national planning.
- e) Communication channels are largely inadequate.
- f) Other (please specify).

.....  
.....

17. Please give reasons (specify) why you gave the above reasons for a lack of co-ordination.

.....  
.....  
.....  
.....

COMMUNICATION AUDIT

18. How effective is the communication between the different tourism organisations with which you are involved.

Excellent	Good	Average	Bad	Very Bad
-----------	------	---------	-----	----------

19. Arrange in order of importance the communication channels which your own organisation employs to communicate with other tourism organisations regarding matters of tourism importance (e.g. telephone - 1, meetings - 2, etc.).

People (orally)

Telephone

Letters

Newsletters

Meetings (including informal meetings)

Other (please specify) .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

20. Which communication channels do other tourism organisations use to communicate with your own organisation regarding matters of tourism?

People (orally)

Telephone

Letters

Newsletters

Meetings (including informal meetings)

Other (please specify)

.....  
.....

21. Which communication channels do you prefer?

.....  
.....

22. Do you receive communication regarding tourism matters:

a) regularly ?.....	Yes	No
b) timeously ?.....	Yes	No

23. What can be done to improve this communication?

.....  
.....

24. How do you prefer formal communication regarding tourism to take place?

Within your organisation

.....  
.....  
.....

From outside your organisation (in other words by other tourism organisations).

.....  
.....  
.....

25. Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements:

**Downward communication**

The authorities endeavour to inform all tourism organisations thoroughly.

In comparison with other organisations tourism organisations provide good communication.

Official communication does not explain the full story.

Here communication is frank and clear.

**Upward communication**

Here communication is a two way traffic.

Communication (from my organisation) is filtered by intermediaries before it reaches the destination.

National tourism organisations respond to suggestions of regional and local organisations.

	Agree	Disagree
The authorities endeavour to inform all tourism organisations thoroughly.		
In comparison with other organisations tourism organisations provide good communication.		
Official communication does not explain the full story.		
Here communication is frank and clear.		
Here communication is a two way traffic.		
Communication (from my organisation) is filtered by intermediaries before it reaches the destination.		
National tourism organisations respond to suggestions of regional and local organisations.		

26.1 Do you use SATOUR's emblem and/or name on any of the following publications?

	YES	NO
a) Letterheads		
b) Envelopes		
c) Brochures		
d) Other promotional material e.g. videos (please specify) .....		
.....		
.....		

26.2 Do you use your organisation's emblem on any of your publications? 

Yes	No
-----	----

If yes, please state the publications (e.g. letterheads, brochures, etc.).....  
.....

**MARKETING AUDIT**

(If your organisation is not a tourism marketing organisation you can ignore this section)

27. Do you regard the town or region which you serve as a tourism town or region? 

Yes	No
-----	----

28. Do you distinguish between overseas and domestic tourism when you market your town or region? 

Yes	No
-----	----

29. Please indicate to what extent you agree or disagree with the following statements:

29.1 Marketing expenditure is to a large extent concentrated on foreign tourism. 

True	False
------	-------

29.2 As a result of increasing competition between (domestic) tourism destinations more should be spent on local marketing. 

True	False
------	-------

29.3 Budgets in respect of tourism marketing are inadequate to launch marketing campaigns. 

True	False
------	-------

29.4 Overseas marketing campaigns in respect of tourism are not co-ordinated with domestic campaigns. 

True	False
------	-------

29.5 Co-operation (in financial, skills or other fields) between towns and organisations in a region takes place regularly to jointly market a tourism region. 

True	False
------	-------

30.1 How regularly does your organisation use the following marketing methods to attract tourists to your region.

	Regularly*	Now and then**	Not at all
Advertisements			
newspapers (national)			
radio (national)			
TV (national)			
other media (national)			
newspapers (regional)			
radio (regional)			
TV (regional)			
other media (regional)			
newspapers (local)			
radio (local)			
other media (local)			
Personal selling			
Public Relations (including publicity in e.g. newspapers)			
Promotional literature (brochures, videos, etc).			
Festivals			
Themes (e.g. I love Cape Town)			
Exhibitions			
Promotional tours			
Other.....			

\* More than 5 times per year.

\*\* Less than 5 times per year.



30.2 If regularly, please indicate the frequency (e.g. 5 times per year), the medium (e.g. Argus, Burger, etc.) and at which markets (e.g. congress-goers, senior citizens), these marketing messages are aimed at.

Market(s)	Medium(s)	Frequency
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

31. Which percentage of your total budget is used for marketing activities (under question 30.1) to promote your tourism region?

.....

32. Which criteria do you employ to determine this percentage?

	Yes	No
(a) As much as your organisation can afford.		
(b) As much as required to implement the marketing campaign to attain certain aims		
(c) As much as our competitors are spending		
(d) A percentage of the anticipated income generated by a marketing campaign(s)		
(e) Other (specify)		

.....  
 .....  
 .....

33. How do you evaluate the effectiveness of the marketing methods which you use. (If you do not evaluate your marketing campaigns, please indicate).

.....  
.....  
.....

34.1 Has your organisation been instrumental in the production of a SABC video production to promote your region/city/town during the past eighteen months.

Yes	No
-----	----

34.2 If YES, please state name of programme and when it was broadcast/ expected time/date of broadcast.

Programme	Date	Time
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**BYLAE A.3**

## ORGANISATORIESE STRUKTUUR VAN 'N STREEKSTOERISMELIGGAAM

Dit is absoluut noodsaaklik dat 'n streek oor 'n oorkoepelende toerisme-organisatoriesestruktuur moet beskik, waar die koördinasie van die onderskeie elemente van toerisme uitgevoer kan word.

Van die begin af is dit belangrik om die komplekse aard van toerisme te begryp en dat dit hoofsaaklik bestaan uit ses vername komponente en dat almal wentel om die natuurlike- en sosio-ekonomiese omgewing:

- \* Toeriste-aantreklikhede en aktiwiteite
- \* Akkommodasie
- \* Ander toerismefasiliteite en dienste, byvoorbeeld toeroperateurs en reisagente
- \* Vervoerfasiliteite en -dienste
- \* Ander infrastrukture, byvoorbeeld vullisverwydering, elektrisiteit/watervoorsiening, ens
- \* Institusionele elemente

Verskeie strukture vir streektoerismerrade bestaan in die wêreld. 'n Ooreenkoms by meeste van hulle is dat hulle in sekere opsigte gekoppel is aan die Nasionale Toerisme-organisasie (in die geval van Suid-Afrika die Suid-Afrikaanse Toerismerraad). Daar is geen suksesvolle privaatsektor streektoerisme-owerhede nie.

Die doelwitte van die Streektoerismerrade is:

- \* die ontwikkeling van 'n gekoördineerde strategie vir toerisme binne hul streke in samewerking met die plaaslike owerheid;
- \* om die belange van die streek te verteenwoordig op nasionale vlak en die belange van die toerismebedryf binne die streek;
- \* om die ontwikkeling van toerisme-aantreklikhede en fasiliteite aan te moedig wat aan die veranderlike behoeftes van die mark sal voldoen;
- \* om die streek te bemark deur die verskaffing van inligtingsdienste en die onderneming van bemarkingsaktiwiteite.

'n Algemene feit van verskeie Streektoerismerrade (STR) is dat koördinasie tussen die STR, plaaslike owerheid en die primêre en sekondêre toerismebedryf gebied deur beleidmakende panele of komitees (gewoonlik 'n Toerisme Bemarkingskomitee en 'n Toerisme-ontwikkelingskomitee). Hierdie komitees tree op in 'n adviserende kapasiteit tot die STR en verteenwoordig die besondere belange van hierdie twee belangrike segmente van toerisme naamlik: bemarking en ontwikkeling. Dit is ook interessant dat die bemarkingskomitee hoofsaaklik bestaan uit mense wat direk in toerisme betrokke is terwyl dié in die ontwikkelingskomitee bestaan uit organisasies in die openbaresektor.

Streke in Suid-Afrika is almal besig met die samestelling van Streektoerisme-organisasies. In sekere streke is organisasies reeds in werking terwyl in ander daar nog 'n stryd heers oor die ideale samestelling en verteenwoordiging. Een hoof faktor wat neig om die suksesvolle van die onsuksesvolle te onderskei is die balans tussen private- en openbaresektore. Hierdie is eintlik 'n kritieke element in die hele vergelyking. In Ontwikkelingstreek A van Suid-Afrika het ons verskeie strukture waarvan die meerderheid op sub-streekvlak voorkom.

In die Wes-Kaap word die Wes-Kaap Toerismevereniging vir die afgelope 27 jaar bedryf en het hoofsaaklik uit lede van die openbaresektor bestaan. 'n Ooglopende gebrek aan hierdie organisasie was die gebrek aan ondersteuning van die privaatsektor. Aangesien daar 'n behoefte aan 'n vereniging, wat verteenwoordigend van 'n breër spektrum rolspelers in die toerismebedryf, bestaan het, het Wes-Kaap Toerismevereniging in samewerking met Satoer 'n reeks werkwinkels gereël. Tydens hierdie vergadering is daar voorstelle gemaak ten opsigte van verteenwoordiging van beide die privaat- sowel as die openbaresektore op 'n nuut gestruktureerde Wes-Kaap Toerismeliggaam. 'n Konsep konstitusie is saamgestel wat hierdie voorstelle bevat.

'n Soortgelyke oefening is in die oorblywende deel van Streek A gehou, te wete, Die Tuinroete, Klein Karoo en Sentrale Karoo. Tydens hierdie vergadering, gehou op 8 September 1993, is 'n mate van konsensus bereik op die verlangde struktuur van hul organisasiestruktuur. Die voorgestelde struktuur lyk as volg:

(Sien A)

U sal merk dat daar besluit was om die samestelling van die Uitvoerende Komitee te beperk tot 'n gelyke verteenwoordiging van privaat en openbare instansies. Daar is ook besluit om die internasionale tendens te volg en twee adviserende komitees, te wete, Bemaking en Ontwikkeling, aan te stel. Op hierdie manier kan geen sektor of rolspelers die ander domineer nie. Ter selfde tyd laat dit toe dat 'n wye spektrum van rolspelers verteenwoordiging geniet, wat nie op 'n normale manier tot stand sou kom nie. 'n Opvolgvergadering is geskeduleer vir 20 Oktober 1993 wanneer samesprekings gehou sal word oor die gedetailleerde samestelling van bogenoemde.

Wanneer albei komponente van die groter Streek A hul onderskeie strukture gereed het sal daar besluit word oor 'n oorbrugingsmeganisme tussen Suid- en Wes-Kaap organisasies om te verseker dat koördinasie in interstreek, nasionale en internasionale bemaking kan plaasvind.



C J VAN ZYL

STREEKDIREKTEUR: WES- EN SUID-KAAP

## STRUKTUUR VAN DIE WES-KAAP TOERISMERAAD

### BESTUURSRAAD

Voorsitter: Wes-Kaapse Toerismeraad	=	1
Voorsitter: Bemerkingskomitee	=	1
Voorsitter: Ontwikkelingskomitee	=	1
Ekonomiese Ontwikkelingskomitee	=	1
Streeksowerheid	=	1
Hoof Uitvoerende Beampte*	=	1
Elke Substreek:		
Kaapse Skiereiland (2)		Wynland (2)
Breërivier (1)		Overberg (2)
Weskus (1)		[Noordwes-Kaap (1)]
Olifantsrivier (1)		[Namakwaland (1)]
Swartland (1)		
		17

BEMARKINGSKOMITEE	
<b>Ontwikkelingstreke:</b>	
Kaapse Skiereiland	(2)
Wynland	(2)
Namakwaland	(1)
Olifantsrivier	(1)
Weskus	(1)
Swartland	(1)
Breërivier	(1)
Overberg	(1)
Noordwes-Kaap	(1)
Fedhasa	(1)
Vereniging van Gastehuse	(1)
Satsa	(1)
Streeksregering	(1)
Sameenskapstoerismekomitee	(1)
Toergidse	(1)
SAACI (Wes-Kaap)	(1)
EDF	(1)
ASATA	(1)
Die Wynbedryf	(1)
KPA Natuurbewaring	(1)

ONTWIKKELINGSKOMITEE	
<b>Ontwikkelingsgeoriënteerde Liggame:</b>	
<b>Ontwikkelingsgebiede:</b>	
Namakwaland	(1)
Olifantsrivier	(1)
Weskus	(1)
Swartland	(1)
Breërivier	(1)
Overberg	(1)
Noordwes-Kaap	(1)
Wynland	(1)
Kaapse Skiereiland	(1)
Streeksregering	(1)
Wes-Kaapse Ekonomiese Ontwikkelingsforum	(1)
Die Wynbedryf	(1)
Klein Sake Ontwikkelings-korporasie	(1)
Opvoedkundige en Navorsingsinstellings	(1)
KPA Natuurbewaring	(1)

# WES-KAAP TOERISME

## G R O N D W E T

1. NAAM Wes-Kaapse Streekvereniging vir bevordering van toerisme.
2. GEBIED S.O.A.K. STREEK A asook enige sodanige S.O.V. of O.V. gebied buite hierdie streek wat nie deur enige ander toerisme bemarkingsorganisasie bedien word nie.
3. DOELSTELLINGS
  - 3.1 Om leiding te neem en as koördineerder op te tree t.o.v. die bemerking van die streek as 'n heeljaar toerisme bestemming.
  - 3.2 Om reklamemateriaal vir individuele lede te versprei of te laat versprei.
  - 3.3 Om oorhoofse reklame te doen vir die streek as 'n geheel.
  - 3.4 Om lede van enige inligting en voorligting te bedien wat toerisme kan bevorder.
  - 3.5 Om in die algemeen enige aksies te neem en insette te maak ter bevordering en ontwikkeling van toerisme.
4. LIDMAATSKAP
  - 4.1 Volle Lidmaatskap

Plaaslike Owerhede en Streekdiensterade
  - 4.2 Geassosieerde Lidmaatskap

Publisiteitsverenigings, Toerismeverenigings, Streek-ontwikkelingsverenigings, ontwikkelingsverenigings en enige ander instansie of individu wat wil lid word.
  - 4.3 Toerisme Industriëlede

Organisasies wat lede is van die Toerismeskakelraad.
  - 4.4 By Nasionale Bemarkingsaksies moet geassosieerde lede en Toerisme Industriëlede deur hulle streke werk.
5. ERE-PRESIDENT

'n Ere-President kan op aanbeveling van die Aksiekomitee deur 'n Algemene Jaarvergadering benoem word.
6. ERE-LIDMAATSKAP

'n Ere-lid word op aanbeveling van die Aksiekomitee deur die Jaarvergadering benoem. (Bv. Verteenwoordigers van SAL, Vervoerdienste ens.)



## 7. BESKERNHEER

Die Administrateur van Kaapland is die beskermer van die Vereniging.

## 8. LEDEGELD

- 8.1 Volle lidmaatskap word jaarliks deur die Jaarvergadering bepaal in gedifferensieerde groepe.
- 8.2 Geassosieerde en Toerisme Industrie lidmaatskap word jaarliks afsonderlik deur die Jaarvergadering bepaal.
- 8.3 Is betaalbaar voor 31 Augustus van die boekjaar wat op 1 Julie dieselfde jaar begin het.

## 9. FINANSIES

- 9.1 Die Vereniging mag fondse insamel, personeel aanstel en eiendom en bates aanskaf soos van tyd tot tyd benodig word om sy werksaamhede te laat vlot. Die Vereniging mag vir sekere doeleindes invorderings of heffings van lede vra.
- 9.2 Die finansiële jaar strek van 1 Julie tot 30 Junie.

## 10. BREË BESTUUR

- 10.1 Die Breë Bestuur bestaan uit:
  - (a) Voorsitter wat op die Algemene Jaarvergadering verkies word.
  - (b) Onder-Voorsitter wat op die Algemene Jaarvergadering verkies word.
  - (c) Vier verteenwoordigers per S.O.V.-gebied wat op die Algemene Jaarvergadering saamgestel word.
  - (d) Verteenwoordiger van elk van die onderskeie Streekdiensterade wat deur die Streekdiensterade self vooraf aangestel word.
  - (e) Een verteenwoordiger van elk van die onderskeie SOV's, wat vooraf self deur die onderskeie SOV-Toerismewerkgroepe aangestel word.
  - (f) Een verteenwoordiger van elk van die Toerisme Industrielede.
  - (g) Streekdirekteur van die Suid-Afrikaanse Toerismekantoor in Kaapstad.
  - (h) Uitvoerende Direkteur van Captour.

10.2 Die Breë Bestuur vergader ten minste drie maal per jaar waarvan die Algemene Jaarvergadering een is.

11. UITVOERENDE BESTUUR (voorheen genoem Aksiekomitee)

Word jaarliks op die Algemene Jaarvergadering verkies deur die Breëbestuur en vergader ten minste elke twee maande waarvan die Algemene Jaarvergadering tel as een en bestaan uit:

11.1 Die Voorsitter van die Breë Bestuur

11.2 Die Onder-Voorsitter van die Breë Bestuur

11.3 Twee lede uit elke SOV wat verkies is uit lede van die Breëbestuur plus 1 verteenwoordiger van Satoer en 1 van Captour.

11.4 Een lid van die Toerisme Industrielede.

12. DAGBESTUUR

Jaarliks verkies op die eers volgende vergadering van die Uitvoerende Bestuur en bestaan uit:

12.1 Die Voorsitter van die Breë Bestuur

12.2 Die Onder-Voorsitter van die Breë Bestuur

12.3 Een addisionele lid

12.4 Streekdirekteur van SA Toerismeraadkantoor in Kaapstad of benoemde.

12.5 Uitvoerende Direkteur van Captour of sy benoemde

12.6 'n aangestelde Sekretaris.

13. VERGADERINGS

13.1 Algemene Jaarvergadering:

13.1.1 Jaarliks binne drie maande na die verstryking van die finansiële jaar.

13.1.2 Slegs een afgevaardigde per lid sal stemreg hê.

13.1.3 Waarskuwingskennisgewing 60 dae of langer voor die datum van die vergadering en 'n sakelys 14 dae voor die vergadering.

13.1.4 Kworum: Een-derde van die lede van die Vereniging sal 'n kworum uitmaak by die Jaarlikse Algemene Vergadering of enige buitengewone vergadering van die Vereniging.

13.1.5 WERKSAAMHEDE:

(a) Voorsittersverslag

(b) Finansiële verslag onderteken deur ouditeur

(c) Mosies en/of besprekingspunte wat minstens 30 dae voor die vergadering skriftelik by die Sekretaris ingedien is, word bespreek.

(d) Kiesing van Breëbestuur

(e) Die verskillende verteenwoordigers van lede vergader afsonderlik per SOV-gebied en wys 4 lede per SOV aan om op Uitvoerende Bestuur te dien. Die Breëbestuur konstitueer dan en kies die Uitvoerende Bestuur.

(f) Aanstellings van 'n ouditeur of ere-ouditeur wat nie lid van die Breëbestuur mag wees nie.

13.2 Buitengewone vergaderings kan deur die Voorsitter belê word mits:

13.2.1 So skriftelik versoek deur minstens 15 lede

13.2.2 Kennisgewing minstens 7 dae voor vergadering

13.2.3 Alleen aangeleenthede bespreek word wat in die kennisgewing vermeld is.

13.3 STEMMINGS

13.3.1 Stemming op die Jaarlikse Algemene Vergadering geskied met die opsteek van hande tensy wanneer minstens een-derde van die aanwesige lede anders versoek.

13.3.2 . Elke lid het een stem ten spyte daarvan dat twee afgevaardigdes die vergadering mag bywoon.

13.4 Indien 'n verteenwoordiger van 'n lid van twee vergaderings na mekaar sonder verskoning afwesig is, kan die lid gevra word dat 'n ander verteenwoordiger benoem word.

#### 14. DAGBESTUUR

14.1 Vergader gereeld so dikwels nodig.

14.2 Drie lede vorm 'n kworum.

14.3 Kan met volmag van die Uitvoerende Bestuur sake afhandel.

#### 15. UITVOERENDE BESTUUR

15.1 Hanteer die sake van die Vereniging en is verantwoordelik aan lede op 'n Jaarvergadering.

15.2 Vergader gereeld so dikwels nodig.

15.3 Vergader ten minste elke 2 maande.

15.4 Een meer as die helfte van die aantal bestuurslede maak 'n kworum uit.

15.5 Koöpteer kundiges op 'n ad-hoc basis in 'n raadgewende hoedanigheid.

15.6 Koöpteer hoogstens vier addisionele lede soos benodig na goeddunke.

15.7 Mag 'n subkomitee met volmag beklee.

#### 16. NOTULES EN VERSLAE

Die Sekretaris sal behoorlik notule hou van vergaderings en die Sekretaris of Tesourier, soos die geval mag wees, sal rekord hou van alle korrespondensie, rekeninge en ander dokumente in verband met die werksaamhede van die Vereniging.

17. UITBETALINGS.

Alle uitbetalings sal per tjek geskied wat onderteken moet wees deur die Tesourier (of Sekretaris/Tesourier) en die Voorsitter of sy verteenwoordiger of deur 'n ander lid van die Uitvoerende Bestuur wat vir die doel aangewys is: met dien verstande dat geen uitbetaling gemaak sal word sonder die magtiging van die Uitvoerende Bestuur nie en met dien verstande verder dat diverse kantooruitgawes betaal kan word uit 'n voorskotrekening wat deur die Uitvoerende Bestuur goedgekeur is.

18. AMPSDRAERS EN KOMITEELEDE

18.1 Onderworpe aan die beëindiging van die dienste van 'n ampsdraer deur dood, bedanking of diskwalifikasie sal alle ampsdraers en ander lede van die Uitvoerende Bestuur in hulle onderskeie hoedanighede dien totdat hulle opvolgêrs benoem is.

18.2 Ampsdraers en Komiteelede is herkiesbaar tensy hulle op 'n ander wyse gediskwalifiseer word.

19. BEDANKING

19.1 Enige lid wat wens om te bedank, moet skriftelik daarvan kennis gee. Die bedanking sal nie van krag word voor 14 dae verstryk het nie.

19.2 Sodanige lid sal verantwoordelik wees vir gelde wat die finansiële jaar dek waarin hy bedank en geen terugbetaling sal gemaak word ten opsigte van gelde wat betaal is nie.

20. ONTBINDING

20.1 As die voortbestaan van die Vereniging om enige rede nie meer geregverdig beskou word nie, sal 'n Buitengewone Algemene Jaarvergadering van die Vereniging gehou word ten einde te besluit of die Vereniging moet ontbind al dan nie. Die Vereniging sal ontbind indien twee-derdes van die lede teenwoordig by so 'n Buitengewone Vergadering ten gunste van ontbinding stem.

20.2 In die geval van ontbinding, sal die vergadering besluit ten opsigte van verkoop van bates en die opheffing van die verantwoordelikhede van die Vereniging.

## 21. WYSIGING VAN GRONDWET

21.1 Hierdie Grondwet mag alleen gewys word deur 'n twee-derde meerderheid van die aanwesige lede op 'n Jaarlikse Algemene Vergadering of 'n Buitengewone Vergadering van die Vereniging wat spesiaal vir die doel belê is.

21.2 Enige mosie ter wysiging van die Grondwet moet onderteken wees deur die voorsteller en ten minste drie ander lede.

21.3 Kennis van 'n voorgestelde wysiging sal ten minste 14 dae voor die betrokke vergadering aan lede van die Vereniging gegee word.

## 22. INTERPRETASIE

Enige kwessie van interpretasie van die bepalinge waarvoor in hierdie Grondwet voorsiening gemaak word, of van enige regulasies wat kragtens die Grondwet opgestel word, sal deur die Uitvoerende Bestuur besleg word en sy beslissing sal finaal wees.

HIERDIE GRONDWET IS OP \_\_\_\_\_ AANVAAR DEUR

DIE

VOORSITTER

EN

SEKRETARIS