

2 HOOFSTUK 2: ONTLEDING VAN DIE OPLEIDINGSMODEL

" ... no wonder that it has taken over a decade of entrepreneurial research to recognise the enormity of the problem of understanding "the elephant."

Timmons J.A.

2.1 INLEIDING

Die voorgestelde opleidingsmodel soos opgestel deur Van Vuuren (1997) is saamgestel uit die volgende vermenigvuldigingskonstrukte:

$E/P = f[M(E/V \times B/V)]$ Daar word dus voorgestel dat die konstrukte E/P - entrepreneuriese prestasie; M - Motivering ; E/V - Entrepreneuriese vaardighede en B/V - Besigheidsvaardighede, vir die doel van hierdie studie binne 'n opleidingskonteks geplaas word, om sodoende die mees geskikte inhoud vir 'n entrepreneurskapsopleidingsprogram te ontwikkel en dienooreenkomstig te toets.

Hieruit afgelei moet die toename of afname in entrepreneuriese prestasie gesien word as die vermenigvuldigingsresultaat van Motivering (M); Entrepreneuriese vaardighede (E/V) en Besigheidsvaardighede (B/V).

Van Vuuren, wat as teoretiese ontwikkelaar van die model beskou word, gebruik die Motiverings- en Verwagtingsteorie van Vroom (1964) as afleidingsinstrument. Vroom se teorie bewys dat prestasie gesien kan word as die vermenigvuldigingsfunksie van **individuele motivering (M)** en die **vermoëns (V)** van die individu $P = f(M \times V)$. Vermoëns in hierdie konteks word gesien as bestaande en aangeleerde kennis. As analoog tot Vroom se model plaas Van Vuuren die konstruk "prestasie" in die konteks van "entrepreneuriese prestasie". "Vermoëns" word weer verdeel en beskou in die konteks van "entrepreneuriese vaardighede" asook "besigheidsvaardighede" wat teenwoordig moet wees, ten einde 'n bepaalde prestasievlak te behaal of te verseker.

Vervolgens is dit van uiterste belang om die ontwikkeling van die model teen die agtergrond van die entrepreneuriese proses te sien.

Hisrich & Peters (1995) beskryf die entrepreneuriese proses as volg:

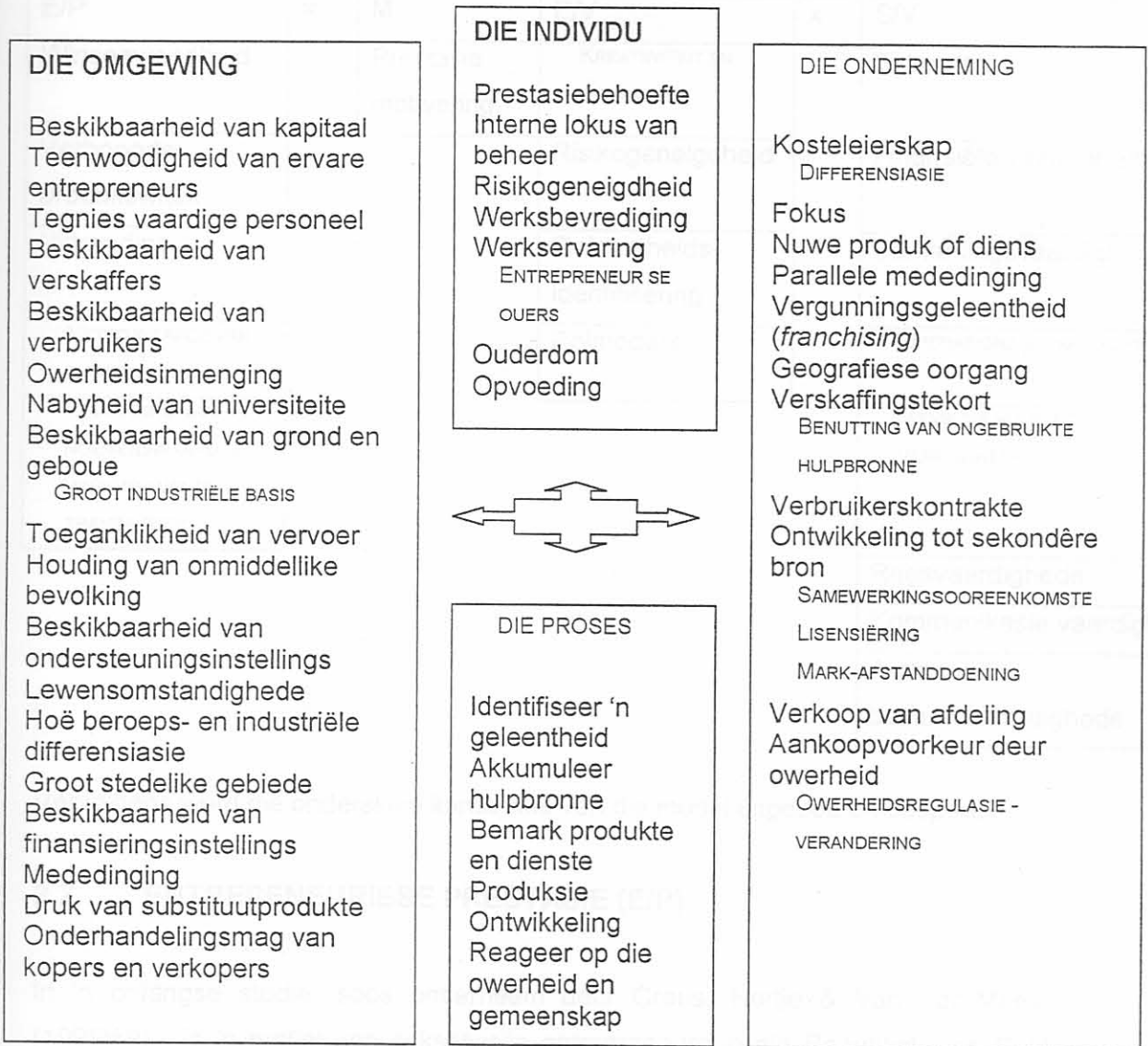
Figuur 1: Die entrepreneuriese proses

DIE IDENTIFISERING EN EVALUERINGS VAN DIE GELEENTHEID	ONTWIKKELING VAN DIE SAKEPLAN	RAAMWERK VAN HULPBRONBEHOEFTE	DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING
Ontwikkeling en grootte van die geleentheid	INHOUD VAN SAKEPLAN	Bestaande hulpbronne van die entrepreneur	Bestuurstyl of struktuur
Ware en waargenome waarde van die geleentheid		Hulpbrongapings en beskikbare voorsiening	Sleutelveranderlikes vir sukses
RISIKO EN OPBRENGS VAN DIE GELEENTHEID		Toegang tot hulpbronne benodig	Identifisering van probleme en potensiële probleme
GELEENTHEID TEENOR DIE PERSOONLIKE VAARDIGHEDE EN DOELWITTE			Implementering van beheerstelsels
Mededingende situasie			

Bron: soos aangepas uit Hisrich & Peters (1995:31)

Tweedens verbreed Gartner (1985:702) die model deur meer klem te lê op die omgewingsveranderlikes wat 'n rol te speel het in die ontwikkeling van die entrepreneuriese onderneming. Hy stel dit as volg voor:

Figuur 2: Veranderlikes in die ontwikkeling van die entrepreneuriese onderneming



Die rol van entrepreneurskapsopleiding as intervensie in die suksesvolle bereiking van doelwitte of gewenste verhoging van entrepreneuriese prestasie, is onlosmaakbaar deel van die entrepreneuriese proses (Timmons 1994). Dit wil sê, op grond van 'n opleidingsprogram as ondersteuningsfunksie in dié proses. Die opleibaarheid van entrepreneurs word reeds in voorafgaande gedeeltes aanvaar as 'n gegewe (sien inleiding, Hoofstuk 1).

Die inhoud van die voorgestelde opleidingsmodel, naamlik $E/P = f[M(E/V \times B/)]$ word geformuleer as 'n sintese van bogenoemde prosesse en kan skematies as volg voorgestel word:

E/P	=	M	E/V	x	S/V
Wingsgewendheid		Prestasie motivering	KREATIWITEIT EN INNOVASIE		Sakeplan
Verhoogde produktiwiteit			Risikogeneïghede		Finansiële vaardighede
Uitbreiding			Geleentheids-identifisering		Bemarkingsvaardighede
NETTO WAARDE VAN ONDERNEMING			Rolmodelle		OPERASIONELE VAARDIGHEDE
VOLTOOIING VAN NOEMENSWAARDIGE MARKVERWANTE TRANSAKSIES					MENSLIKE HULPBRON-VAARDIGHEDE
					Regsvaardighede
					Kommunikasie vaardighede
					Algemene bestuursvaardighede

Vervolgens word die onderskeie konstrunkte van die model uitgebou en bespreek.

2.2 ENTREPRENEURIESE PRESTASIE (E/P)

In 'n onlangse studie, soos onderneem deur Crous, Nortje & Van der Merwe (1995:59), is 'n profiel van suksesvolle entrepreneurs in die Republiek van Suid-Afrika saamgestel. Dié studie het op grond van empiriese bewyse (gemiddelde waarde van 'n vyfpuntskaal wat strek van (1) "onbelangrik" tot (5) "belangrik") getoon dat die volgende aspekte beskou word as potensiële suksesfaktore: toename in omset (4,41); aantal jare in besigheid (4,33); uitbreiding van totale bates (4,12); verlaging van vreemde kapitaal (4,00); toename in inkomste (3,82) en die toename in voorraad (3,53).

Van Vuuren (1997:3) voeg by dat die volgende veranderlikes ook beskou moet word as entrepreneuriese prestasie of resultate by die bereiking van gestelde entrepreneuriese doelwitte. Eerstens die verhoging van produktiwiteit. Tweedens

die toename in die hoeveelheid werknemers in diens, wat dus uitbreiding van die onderneming impliseer. Derdens die netto waarde van die onderneming. In die vierde plek 'n kernaspek in entrepreneurskap, naamlik die verhoging van winsgewendheid en in die vyfde plek die voltooiing van die eerste markverwante transaksies.

2.3 MOTIVERING (M)

Aktuele vrae bestaan reeds vir jare rondom wat entrepreneurskap en die entrepreneuriese proses motiveer. Wat motiveer 'n individu of gesien as 'n entrepreneur om homself/haarself absoluut te verbind tot die oprigting en ontwikkeling van 'n onderneming? Watter motief skakel in by die hoë geneigdheid om 'n persoonlike risiko te neem in hierdie proses? Watter motiewe onderskei 'n entrepreneur van die standaard kleinsakepersoon en, wat lei tot die absolute strewe na onafhanklikheid versus die sekuriteit van 'n vaste salarispakket en betrekking?

Daar word algemeen aanvaar dat bepaalde persoonlike eienskappe van die individu hom/haarself onderskei as entrepreneur of nie-entrepreneur of as entrepreneur teenoor kleinsakepersoon. Hierdie eienskappe sluit onder meer risiko-geneigdheid; interne lokus van beheer; verwerking van mislukkings; dryfkrag en energie, ensomeer in.

Gartner in Naffziger et al. (1994:29) argumenteer dat hierdie persoonseienskappe bykans geheel en al aanpasbaar is as generiese eienskappe by die algemene individu. Hy beskryf dit gepas as die "generic everyman". Sommige van hierdie eienskappe kan dus by enige persoon se situasie passing vind. Shaver & Scott soos aangehaal deur Naffziger et al. omvorm laasgenoemde stelling as volg:

"The study of new venture creation began with some reasonable assumptions about the psychological characteristics of "entrepreneurs". Through the years, more and more of these personological characteristics have been discarded, debunked, or at the very least, found to have been measured ineffectively. The result has been a tendency to concentrate on almost anything except the individual. Economic circumstances are important; marketing is important; finance is important; even public agency assistance is important. But none of these will, alone, create a new venture. For that we need a person, in whose mind all of the possibilities come together, who

believes that innovation is possible, and who has the motivation to persist until the job is done. Person, process, and choice: for these we need a truly psychological perspective on venture creation."

Endler in Naffziger et al. (1994:29) definieer gedrag as 'n funksie van die interaksie tussen die individu en die omgewing . Gartner (1989:696) voeg hierby dat entrepreneuriese gedrag midde die proses van ondernemingsontwikkeling staan en dat die entrepreneuriese proses 'n groter en belangriker rol speel as bloot om inligting in te samel rondom "wie die entrepreneur is". Sentraal tot hierdie ondernemingsontwikkelings- en entrepreneuriese proses staan individuele *motivering* as deel van entrepreneuriese gedrag en die entrepreneuriese proses.

2.3.1 Motivering

Kreitner & Kinicki (1998:189) konseptualiseer motivering *per se* as daardie psigologiese prosesse wat die bewustheid, rigting en volharding van vrywillige aksies wat doelgerig is, veroorsaak.

Sanzotta (1977:72) definieer motivering *per se* as 'n drieledige konstruk, naamlik:

a. Mededingendheidsdryfveer:

Die mens of individu word gedefinieer as 'n sosiale wese wat afhanklik is van groepsgedrag vir ondersteuning- en oorlewingsdoeleindes. Buiten die feit dat die mens 'n sosiaal interafhanklike wese is, ontstaan mededinging of kompetisie as 'n vorm van sosiale interaksie. Hierdie gedragsvoorkoms ontwikkel tot 'n vergelykende maatstaf, waarin byvoorbeeld 'n situasie ontstaan waarin die beste vergelykbare prestasie nagejaag word. Binne hierdie raamwerk word motivering as sulks, beskou as die nukleus tot die voorkoms van mededinging of kompetisie. Motivering kan verder dien as 'n vergelykende maatstaf vir prestasie en mislukking, op grond van die terugvoerfunksie, wat as gevolg daarvan binne die mededingendheidsraamwerk geskep word. Hierdie terugvoer dien dus deurlopend as 'n ingeboude vormingsinstrument vir verdere motivering tot hoër vlakke van mededinging.

b. Aangebore dryfveer:

Die konstruk motivering word verder as 'n basiese eksploratiewe dryfveer beskryf. Hieruit afgelei die nuuskierige aard van die mens as sulks. Eksploratiewe gedrag

word gemotiveer deur die soeke na nuwe ervaring en die buigsame aard van die mens om by hierdie sogenaamde nuwe omstandighede aan te pas. Dit dui dus op die individu wat weens sy nuuskierige aard daarop aandring om deur 'n bepaalde leerproses te beweeg ten einde kennis te verwerf en aan te pas by die "nuwe". Hierdie proses word aangedryf deur motivering.

c. Aangeleerde gedrag:

Dit word algemeen aanvaar dat motivering die leerproses en leer *per se* beïnvloed. Die argument kan ook omgedraai word deur te aanvaar dat leer wel motivering beïnvloed.

Motivering word dus gelyk gestel aan leer. Motivering word nie slegs aangeleer nie maar is onlosmaakbaar geïntegreer met die leerproses. Die skrywer voer dus aan dat die individu nie doeltreffend leer as daar nie motivering bestaan nie, asook die feit dat individue moontlik nie gemotiveer is omdat hulle nooit geleer het hoe om gemotiveer te word nie.

Motivering kan dus 'n positiewe oordrag van leer wees en ook dienooreenkomstig kan motivering 'n positiewe oordragfunksie in die leerproses wees:

"The more you learned how to be motivated in the past, the more easily you transfer that motivation either to new learning, or more importantly, to new levels of incentives."

Dus, as dit makliker word om na hoër motiveringsvlakke te beweeg, sal die aard van gedrag ook wesenlik verander.

Binne hierdie konteks is dit van kardinale belang om die entrepreneur en motivering as 'n gedragseienskap van die entrepreneur onder die soeklig te plaas. Die motivering van die entrepreneur as individu word absoluut binne 'n entrepreneuriese prestasie (E/P) perspektief geplaas, met die doel om motivering te integreer as 'n dryfveer in die verhoging van entrepreneuriese prestasie. Entrepreneuriese prestasie het, soos reeds bespreek, as resultaat ten doel om byvoorbeeld winsgewendheid, produktiwiteit, die netto waarde van die onderneming en daarmee saam die groei van die onderneming te verhoog. Die sogenaamde prestasiebehoefte (Nach) wat absoluut teenwoordig is by die entrepreneur word vervolgens in diepte bespreek

2.3.2 Die prestasiebehoefte van die entrepreneur

Gellerman soos aangehaal deur Coetzee (1979) merk tiperend as eienskap van die entrepreneur as volg op:

“ They are well aware that big achievements do not come quickly or easily. Therefore, they will mentally dig in for long, hard campaigns rather than hope for lucky breaks. Even their thinking is far more orientated towards the future, fuller of anticipation and attempts at logical prediction, than that of people without strong achievement needs”.

In die lig van hierdie aanhaling is dit dus duidelik dat motivering in die konteks van prestasie-motivering van die entrepreneur gesien moet word.

In die waterskeidingswerk van David C. McClelland, in 1961 getitel - “ The Achieving Society”, word die hipotese gemaak dat prestasie-motivering gedeeltelik verantwoordelik is vir ekonomiese groei. Sy basiese hipotese is dat daar ‘n sterk korrelasie bestaan tussen ekonomiese groei en prestasiebehoefte. Hy het nie gepoog om te bewys dat prestasie-motivering die enigste determinant van ekonomiese groei is nie, maar dat die verskynsel, of die hoë voorkoms daarvan ‘n gedeeltelike rol speel in die verhoging van ekonomiese groei. (Trumble 1983:33). McClelland (1961:37) baseer die hipotese op ‘n individuele waarneming, waarin die volgende logiese sielkundige aanname gemaak word: Hoe meer die individu byvoorbeeld eet, hoe meer wil hy eet, gegrond op dieselfde analoog, naamlik dat hoe meer die individu bereik/presteer (“achieve”), hoe meer sal hy wil presteer/bereik. Hierdie twee veranderlikes word beskryf as relatief vergelykbaar met mekaar, deurdat die behoefte om te eet nie bevredig kan word sonder die “eet-aktiwiteit” nie. Dienooreenkomstig moet daar dus ‘n bepaalde motief wees om te presteer of om ‘n bepaalde doel te bereik. Hierdie prestasie of die bereiking daarvan is gekoppel aan spesifieke aksiegedrag. Hy voer dus aan dat motiewe rasioneel is of dit kan rasioneel afgelei word uit die uitoefening van bepaalde aksies. McClelland gebruik die “Thematic Apperception Test - TAT” as instrument gebruik ten einde individue se motiveringsvlak te meet in terme van bepaalde behoeftes wat bevredig moet word. ‘n Meta-analise van 105 studies is reeds voltooi wat inderdaad aandui dat die instrument ‘n geldige instrument is in die meting van die prestasiebehoefte (Kreitner & Kinicki 1998:197).

Murray in Coetzee (1979:5) definieer prestasieмотivering as die bereiking en afhandeling van iets moeilik of dan te wel 'n moeilike taak of projek. Verder, om bepaalde fisiese objekte, individue of idees te manipuleer, organiseer of te bemeester. Hierdie aksies moet vinnig en so onafhanklik as moontlik volvoer word. Daarmee saam moet struikelblokke in hierdie proses teen 'n hoë standaard oorkom word. Prestasieмотivering sluit ook in dat die individu homself en ander individue elke keer moet oortref en uitpresteer. Die handeling of motief hou dus selfverweseningliking voor oë, met die doel om talente ten volle te ontwikkel en uit te leef. Heckhausen in Coetzee (1979) voeg by deur twee fundamentele motiewe as absoluut deel van prestasieмотivering te sien, naamlik **eerstens**: die hoop en geloof tot sukses en **tweedens**: die vrees tot mislukking. Hy word as volg aangehaal: “ ... *the striving to increase or keep as high as possible, one's own capability in all activities in which a standard of excellence is thought to apply and where the execution of such activities can, therefore, either succeed or fail.*”

Trumble (1983) verbreed die definisie van prestasieмотivering en beskryf dit as iets wat die individu dryf om 'n taak beter, vinniger, meer doeltreffend en met minder inspanning uit te voer.

McClelland bewys deur sy navorsing dat werklike prestasie (“actual achievement”) nie kan realiseer indien daar nie 'n sterk vorm van *prestasiebehoefte* (“need for achievement - nAch”) bestaan nie. McClelland gaan, op grond van die studie, van die stelling uit dat daar 'n sterk verwantskap bestaan tussen die prestasieмотivering en die entrepreneuriese gedrag van die entrepreneur. Die relevante nut wat uit die werk van McClelland geput kan word tot met hedendaagse bevindinge, word afgelei uit die psigologiese eienskappe wat by die entrepreneur teenwoordig behoort te wees ten einde suksesvol te kan wees. Hierdie entrepreneuriese eienskappe is geïdentifiseer in die ontwikkeling van die prestasieмотiverings-fenomeen. Hy spesifiseer drie universele kenmerke afgelei uit die prestasiebemoeteringsteorie, soos teenwoordig by die entrepreneur (Hisrich & Peters 1998):

Eerstens: Knelpuntoplossing, wat absoluut deel vorm van 'n individuele verantwoordelikheid. Dit sluit in: doelwitformulering en die implementering en bereiking daarvan deur persoonlike insette.

Tweedens: Berekende risikogeneïghheid wat geïntegreerd as 'n funksie van vaardigheid beskryf moet word en nie uit blote kans-omstandighede bereken moet word nie.

Derdens: Die entrepreneur moet oor kennis beskik van die resultate wat bereik is, asook 'n evaluering van die take wat voltooi is.

McClelland kom dus tot die konklusie dat 'n hoë prestasiebehoefte ("n Ach") die individu lei of intrek in entrepreneuriese aksiegedrag. Hisrich & Peters (1998) vereenselwig hulself met die gedagte dat die behoefte aan onafhanklikheid en die behoefte aan 'n hoë prestasievlak twee uiters beduidende determinante is van entrepreneuriese gedrag.

Smith & Miner (1984:488) maak 'n verdere afleiding deur die identifisering van vyf uitstaande rol-eienskappe en dienoreenkomstig, vyf soorte motiveringspatrone wat verwant is daaraan:

Eerstens, die individuele prestasierol wat ontstaan uit 'n motiveringsbasis wat bepaal dat die entrepreneur 'n kenmerkende behoefte het wat alleenlik bevredig kan word uit die persoonlike insette van die individu, asook die vermoë om sukses te koppel aan persoonlike inset. Die kousale verband blyk dus belangrik te wees.

Tweedens, 'n risikogeneïghheidsrol, wat ontstaan uit die motiveringsbasis wat bepaal dat die entrepreneur berekende risiko neem wat absoluut binne die grense van sy persoonlike vermoëns strek.

Derdens, die rol om resultate na te jaag. Hierdie rol is fundeer in 'n motiveringsbasis wat 'n behoefte ontwikkel om deurlopend 'n duidelike indeks saam te stel wat die huidige vlak van prestasie aandui.

Vierdens, 'n persoonlike innoveringsrol. Die rol word gemotiveer deur die deurlopende gedrag om nuwe, innoverende of kreatiewe oplossings voor te stel of aan te bied.

Vyfdens, 'n beplannings- of doelwitformuleringsrol. Die motivering van hierdie belangrike rol word deur die behoefte om denke rondom die toekoms te ontwikkel en die moontlike uitkomst binne daardie raamwerk te antisipeer.

Bogenoemde skrywers bewys empiries dat die entrepreneurs wat hierdie rolle ten toonstel of die motiefpatrone najaag, langer kan oorleef en meer suksesvol daarna uitsien. Hierdie resultate is verkry deur die toepassing van die volgende navorsingsinstrumente: die "Minor Sentence Completion Scale", "Form T" en die "Innovative Technology" vraelys. Die hipotese wat hier gemaak is, bepaal dat individue met 'n hoë prestasiebehoefte ("nAch") meer geneig is om vinniger 'n uitbreidingsstrategie te implimenteer, wat weer opmerkbaar is in die verhoging van entrepreneuriese prestasie.

Begley & Boyd (1987:79) ondersteun verder die behoefte aan prestasie as entrepreneuriese gedrag by die entrepreneur. Hul studie bewys onomwonde dat 'n hoë vlak van prestasie-motivering daadwerklik in 'n groter mate voorkom by die tipiese entrepreneur eerder as by die tipiese kleinsakebestuurder. Die resultate van dié studie dui aan dat individue met 'n hoë vlak van prestasie-motivering ("achievers") beduidend hoër en uitdagende doelwitte vir hulself stel. Hierdie groep respondente gebruik ook terugvoer as 'n nuttige meetinstrument om doelwitbereiking aan te dui. Die entrepreneurs ding met hul eie uitnemendheidsstandaarde mee en soek op 'n kontinue basis metodes om hul prestasie te verhoog. Sexton & Bowman (1985); Hornaday & Aboud (1971) asook DeCarlo & Lyons (1979) bevind dieselfde navorsingsresultate in onafhanklike studies.

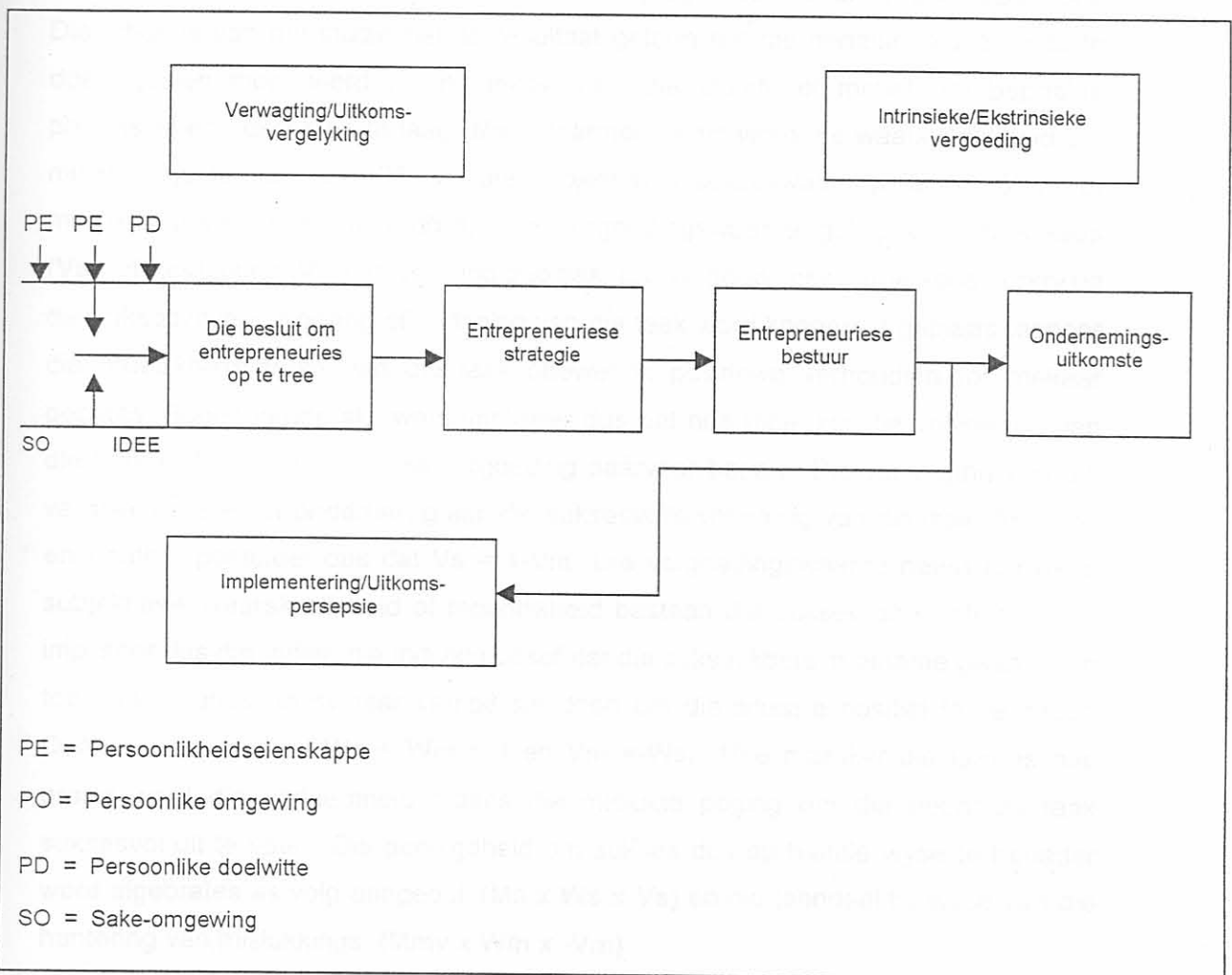
Cochran in Livesay (1995) lê egter sterk klem daarop dat daar wel 'n demotiveringsituasie mag ontstaan binne die prestasie-motiveringsraamwerk. Indien daar 'n deurlopende onverenigbaarheid ontwikkel tussen die verwagtinge oftewel potensiële uitkomst (soos gesien deur die entrepreneur) en die ware resultate of uitkomst.

Naffziger et al. (1994) maak die stelling dat daar te min navorsing gedoen word rondom die motivering van entrepreneurs. Weens dié feit het die skrywers 'n geïntegreerde model ontwikkel wat gemik word op die totale entrepreneuriese proses. Hulle voer tot aanloop van die model aan dat entrepreneurskap mag voorkom binne bestaande ondernemings (intrapreneurskap) asook die alombekende

ondernemer of ondernemingskepper. Die basis van die teorie of model is geleë in die feit dat daar geglo word dat entrepreneurs gemotiveer word om bepaalde doelwitte te bereik. Hierdie doelwitte word deur hulself en hul ondernemings gestel. Entrepreneurs definieer dan hul ervaring as doeltreffend tot die mate waarin die doelwitte bereik word.

Die model sien as volg daaruit:

'n Model vir Entrepreneuriese motivering



Nuutgevormde ondernemings vereis immers bestuur, beide strategies en operasioneel (sien B/V – Hoofstuk 2, 2.5). As deel van die proses word die entrepreneur die bestuurder, en evalueer hy/sy die gestelde doelwitte wat bereik word (soos die ondernemingsgroei), volgens die belangrikheid daarvan. Hierdie evaluering vorm dus die motiveringsvlak van die entrepreneur en ontwikkel die

behoefte om nog meer entrepreneurs op te tree (byvoorbeeld die implementering van 'n uitbreidingsstrategie). Volgens bogenoemde skrywers, is dit meer holistiese van aard, anders as soortgelyke modelle wat simplisties daar uitsien. Die primêre motiveringsaard van die denkraam lê daarin dat die entrepreneur gemotiveer word om meer entrepreneurs op te tree solank as wat daar besef word dat die tipe gedrag instrumenteel is ten einde bepaalde doelwitte te bereik.

Van Vuuren (1997) gebruik die absolute wiskundige afleiding of model van Atkinson en Feather (Atkinson & Feather in McClelland 1961:214), waarin die sterkte van die tendens om bepaalde prestasiebehoeftes na te jaag of dan te vermy, aangedui word. Die uitkoms van hul studie het as resultaat getoon dat die geneigdheid om iets te doen gesien moet word as 'n funksie van: die sterkte of motief om bepaalde prestasies en sukses na te jaag (M_s). Daarmee saam word die waarskynlikheid om mislukking te voorkom (M_{mv}); die subjektiewe sukseswaarskynlikheid (W_s); of misluktingswaarskynlikheid (W_m); die vergoedingswaarde gekoppel aan sukses (V_s); of mislukking (V_m), in verband geplaas. Die vergoedingswaarde soos verkry uit die suksesvolle voltooiing of voltooiing van die taak word kongruent geplaas teenoor die moeilikheidsgraad van die taak oftewel in positiewe verhouding tot mekaar geplaas. Bogenoemde skrywers impliseer dus dat hoe moeiliker die voltooiing van die taak is, hoe hoër word die vergoeding daarvoor bepaal. Die verkryging van die vergoeding is egter onderhewig aan die suksesvolle voltooiing van die taak. Atkinson en Feather postuleer dus dat $V_s = 1 - V_m$. Die vergoedingswaarde neem toe as 'n subjektiewe waarskynlikheid of moontlikheid bestaan dat sukses gaan afneem. Dit impliseer dus dat indien die individu besef dat die sukseskoers 'n afname gaan begin toon, hy/sy alles in sy/haar vermoë sal doen om die situasie positief te verander. Daarmee saam word $W_s + W_m = 1$ en $V_m = -W_s$. Hoe makliker die taak is hoe groter word die verleentheid tydens die mislukte poging om die bepaalde taak suksesvol uit te voer. Die geneigdheid om sukses dus op hierdie wyse te benader word algebraïes as volg aangedui: ($M_s \times W_s \times V_s$) en die teendeel by wyse van die hantering van mislukking: ($M_{mv} \times W_m \times -V_m$).

Die geneigdheid om dus 'n taak te voltooi ($T =$ taak) word voorgestel as die verskil tussen die laasgenoemde twee geneigdhede of tendense:

$$T = (M_s \times W_s \times V_s) - (M_{mv} \times W_m \times -V_m)$$

$$= M_s - M_{mv}(W_s[1 - W_s])$$

Van Vuuren (1997) voer verder aan dat hierdie veranderlikes 'n beduidende rol speel in die toename of afname in entrepreneuriese prestasie (E/P). Soos reeds aangedui, besit entrepreneurs 'n hoër vlak van prestasiebehoefte as die normale individu of die "nie-entrepreneur". Dit is ook volgens Van Vuuren van belang om tydens opleiding, as intervensie in die verhoging van entrepreneuriese prestasie, 'n geweldige hoë klem te lê op die stimulering van die ontwikkeling van die prestasiebehoefte. Hierdie aspek moet absoluut in kombinasie met die konstruerte Entrepreneuriese vaardighede (E/V) en Besigheidsvaardighede (B/V) aangebied word. Hy wys ook daarop dat die sukseskoers wat McClelland gehad het in die identifisering van hoë entrepreneuriese prestasie, nie teenwoordig sou kon wees indien die aangeduide vaardighede afwesig was nie. Mahadea (1988:43) merk, van belang, op dat prestasiebehoefte wel gekweek kan word deur opleidingsintervensies. Hy haal die volgende outeurs aan wat die argument empiries bewys het: McClelland & Winter (1969;1987); Timmons (1971); Durand (1975); Boshoff (1987).

Ten slotte is dit van belang om daarop te wys dat opleiding in prestasie-motivering, binne 'n entrepreneurskapskonteks, fundamenteel daarop gemik moet wees om mededinging en kompetisie te beklemtoon ten einde absolute hoë standarde van voortreflikheid te bewerkstellig. Hierdie denkraam sluit ook die verhoging van entrepreneuriese prestasie in. Dié argument word afgesluit deur die siening van Bartlett en Smith (1966), naamlik dat prestasieopleiding 'n groot rol speel in die ontwikkeling van prestasie-motivering en die generering van die prestasiebehoefte. Dit wil dus sê dat motivering enersyds en prestasie-motivering andersyds regdeur die opleiding in entrepreneuriese asook besigheidsvaardighede, 'n onlosmaakbaar en kardinale rol te speel het.

2.4 ENTREPRENEURIESE VAARDIGHEDE (E/V):

Hisrich & Peters (1995) lê klem daarop dat die entrepreneuriese proses meer inhou as bloot: "*probleemoplossing in 'n tipiese bestuursposisie*". Die proses is egter meer kompleks en vervat ook noodsaaklike entrepreneuriese vaardighede.

As historiese agtergrond tot die navorsing en ontwikkeling van entrepreneuriese gedrag en vaardighede, verskaf Timmons (1994:189) die volgende ontwikkelingstydraam (soos aangepas):

Datum	Navorsers	Eienskappe
1848	Mill	RISIKOGENEIGDHEID
1917	Weber	Bron van formele outoriteit
1934	Schumpeter	Innovasie & inisiatief
1954	Sutton	BEHOEFTE AAN VERANTWOORDELIKHEID
1959	Hartman	BRON VAN FORMELE OUTORITEIT
1961	McClelland	RISIKOGENEIGDHEID EN PRESTASIEBEHOEFTE
1963	Davids	AMBISIE; BEHOEFTE AAN INTERAFHANKLIKHEID; VERANTWOORDELIKHEID; SELFVERTROUW
1964	Pickle	DRYFKRAG; MENSEVERHOUDINGE; KOMMUNIKASIE VERMOË; TEGNIESE KENNIS
1971	Palmer	RISIKOMETING
1971	Hornaday & Aboud	PRESTASIEBEHOEFTE; OUTONOMIE; AGGRESSIE; MAG; ERKENNING; INNOVASIE; ONAFHANKLIKHEID
1973	Winter	BEHOEFTE AAN MAG
1974	Borland	Interne lokus van beheer
1974	Liles	Prestasiebehoefte
1977	Gasse	PERSOONLIKE WAARDE-ORIËNTASIE
1978	Timmons	DRYFKRAG; SELFVERTROUW; DOELWITORIËNTASIE; BEREKENDE RISIKOGENEIGDHEID; INTERNE LOKUS VAN BEHEER; KREATIWITEIT EN INNOVASIE
1980	Sexton	ENERGIE; AMBISIE; POSITIEWE TERUGSLAG-HANTERING
1981	Welsh & White	BEHOEFTE AAN BEHEER; VERANTWOORDELIKHEIDSOEKEND; SELFVERTROUW; DRYFKRAG; UITDAGINGSOEKEND; BEREKENDE RISIKO- GENEIGDHEID
1982	Dunkelberg & Cooper	GROEI ORIËNTASIE; ONAFHANKLIKHEIDS ORIËNTASIE; BEKWAAMHEID- EN VAARDIGHEIDSGEORIËNTEERD
1982	Scheré	VERWERKING VAN ONSEKERHEID

Datum	Navorsers	Eienskappe
		EN CHAOS
1983	Pavetti & Lau	KONSEPTUELE, MENSLIKE EN POLITIEKE VERMOËNS
1985	Macmillan, Siegel, SubbaNarishimha	KENNIS VAN DIE MARK; 'N KAPASITEIT VIR INTENSE INSPANNING; LEIERSKAPSVERMOË
1986	Ibrahim & Goodwin	VERMOË OM TE DELEGEER; BESTUUR VAN VERBRUIKER- EN WERKNEMERSVERHOUDINGE
1987	Aldrich & Zimmer	VORM NETWERKE MET PERSONE WAT BELANGRIKE HULPBRONNE EN VAARDIGHED BEHEER
1987	Hofer & Sandberg	DRYFKRAG OM ONDERNEMING TE ONTWIKKEL; VERMOË OM DOELWITTE DUIDELIK TE KOMMUNIKEER; MOTIVERINGSMAG EN SINERGISTIESE GEDRAG
1987	Schein	STERK BESTUURSWAARDIGHED; SPESIALIS VERSUS ALGEMENE BESTUURDER
1987	TIMMONS, MUZYKA, STEVENSON EN BYGRAVE	VERMOË OM GELEENTHEDE TE IDENTIFISEER EN VOORDEEL DAARUIT TE TREK
1989	Wheelen & Hunger	VERMOË OM STRATEGIEË MET DOELTREFFENDE PROGRAMME, PROSEDURES, BEGROTINGS EN EVALUERINGS TE IMPLEMENTEER
1992	Chandler & Jansen	SELF-ANALISERENDE VERMOË OM GELEENTHEDE TE IDENTIFISEER
1992	McGRATH, MACMILLAN EN SCHEINBERG	INDIVIDUALISME, ONSEKERHEIDSVERMEIDING EN TEMPERAMENT

Bron (soos aangepas): Timmons (1994:189)

Soos afgelei uit die bogenoemde tabel is daar vir die grootste gedeelte van die wetenskapontwikkelingstydperk klem gelê op die eienskappe/karakteristieke van die entrepreneur. Carland et al. (1988) voer verder aan dat die potensiaal van entrepreneur

preneurs verder ondersoek moet word. Hieruit kan afgelei word dat die verhoging van potensiaal by hierdie stelling bygevoeg word, wat weliswaar opleiding insluit.

Dit is egter afleibaar uit hedendaagse navorsing dat daar bittermin konsensus bestaan rondom die "opleiding van entrepreneurs", hetsy die verhoging van entrepreneursiese prestasie (E/P) na 'n opleidingsintervensie asook die inhoud van opleidingsprogramme in dié verband.

Die ontleding van die eienskappe van 'n entrepreneur asook die definiëring van die konsep "entrepreneurskap" word gesien as items waarin daar huidiglik wetenskaplike konsensus bestaan.

Die aard van dié studie word dus gesien in die lig van konsensusontwikkeling in terme van die inhoud van entrepreneurskap-opleidingsprogramme.

2.4.1 Kreatiwiteit en Innovasie:

"The history of scientific and technical discovery teaches us that the human race is poor in independent and creative imagination. Even when the external and scientific requirements for the birth of an idea have long been there, it generally needs an external stimulus to make it actually happen; man has, to speak, to stumble right up against the thing before the idea comes..."

Albert Einstein.

In die lig van bogenoemde stelling is dit logies om 'n reglynige afleiding te maak tussen die rol wat entrepreneurskaps-opleiding as intervensie of eksterne stimulus, in die stimulasie van kreatiewe idee-ontwikkeling, kan speel. Kreatiwiteit en innovasie word as universeel onderskeibare veranderlikes beskou in die entrepreneur se mondering. Scmoller & Sombart soos aangehaal deur Hébert & Link (1982), Weber (1930), Schumpeter (1939), Baudeau (1767), Bentham (1838), Von Tûnen (1850), Von Mangoldt (1855), Cole (1946) is almal outeurs, soos aangehaal en beskryf deur Van Daalen (1989), wat innovasie op die een of ander wyse ingevoeg het as 'n eienskap of vaardigheid teenwoordig by entrepreneurskap.

Die gekombineerde veranderlikes (kreatiwiteit en innovasie) onderskei die entrepreneur daadwerklik van die algemene kleinsakepersoon, deurdat die

ontwikkeling van die “nuwe”, hetsy produk of diens, as onderskeibare bewys dien. Schumpeter (1939) ondersteun dié feit reeds in die 1930's, deur die stelling dat die entrepreneur 'n individu is van wie die funksie verwag word om nuwe kombinasies van produksie te oorweeg en toe te pas.

Vesper (1980) kategoriseer en differensieer die entrepreneur as een wat streef na: Die ontwikkeling van nuwe produkte; Die ontwikkeling van nuwe produksiemetodiek; Die identifisering van nuwe markte en markgeleenthede; Die ontdekking van nuwe insetverskaffers en Industriële reorganisering of herstrukturering. Al die bogenoemde verskynsels word geformuleer rondom die “nuwe”, wat innovasie impliseer.

Carland et al. (1984) benadruk die uiteindelijke verskil tussen die entrepreneur en die standaard kleinsakepersoon/bestuurder as die kritiese toepassing of weglating van innovasie. Die outeurs voer verder aan dat die entrepreneur erken word as iemand wat 'n hoë mate van voorkeur bied aan die ontwikkeling of skepping van aktiwiteit. Dié aktiwiteit of dan aktiwiteite word gemanifesteer deur die geïnnoveerde kombinasie van hulpbronne, met die doel om noemenswaardige wins te maak. Hierdie beklemtoning van innoverende aktiwiteite word gekombineer met die hoë voorkoms van prestasie-motivering, behoefte aan mag, doelwitoriëntasie, interne lokus van beheer, behoefte aan onafhanklikheid en 'n berekende mate van risikogeneidheid. Dit word dus onomwonde aanvaar deur bykans alle outeurs in die entrepreneurskapwetenskap, dat kreatiwiteit en innovasie uitsluitlike en differensieerbare entrepreneurskapseienskappe is wat as voorvereiste dien vir die klassifikasie as “entrepreneurs”. Dit is vervolgens van uiterste belang om die onderskeid en integreerbare aard van kreatiwiteit en innovasie aan te dui.

2.4.1.1 *Kreatiwiteit*

Die definieëringsmoontlikhede rondom die begrip “kreatiwiteit” strek van die direkte afleiding van die term “create” oftewel “creating” tot en met definisies wat bloot die wyses aandui waarop die aangebore eienskap verhoog, verlaag en verbeter kan word. De Bono (1996:3) definieer kreatiwiteit ‘as die formulering of skepping van iets wat nie vantevore in teenwoordige vorm beskikbaar was nie’. Daar word deurlopend 'n waarde geheg of toegevoeg tot die nuwe skepping. Die nuwe word vergelyk met die skepping van 'n kunstenaar wat altyd iets nuuts vorm en gevolglik oor 'n bepaalde waarde beskik. Hy voeg, wat belangrik is, by dat dié nuwe geensins

‘n “voor die handliggende” of “maklike” proses blyk te wees nie. Daar moet dus iets uniek of onwaarskynlik daaraan gekoppel word. Die “onverwagte” en “verandering” is dus twee fundamentele konstruksie binne die voorkoms van kreatiwiteit.

Couger (1995) verwys na die baanbrekerswerk van Newell et al. wat die definiëring van kreatiwiteit opbreek in die volgende kritiese elemente:

- Die produk van die denkproses moet iets “nuuts” en/of waardevol inhou (vir die denker of vir sy/haar kultuur)
- Die denke moet onkonvensioneel daar uitsien en dit is belangrik dat dit historiese denkrigtings moet verbuig of aanpas
- Die denkproses benodig hoë motiverings- en uithouvermoë-insette. Hierdie insette moet òf intens geskied op die kort termyn òf deurlopend in die kort termyn
- Die aanvanklike probleem moet so vaag wees dat die hele proses begin deur in diepte probleem-definiëeringsfase

Black (1995) sluit hierby aan deur daarop te wys dat die kreatiewe denkproses normaalweg die individu/groep se wêreldbeskouing verander of nuut maak.

Afleibaar uit die bogenoemde beskrywings is dit duidelik dat kreatiwiteit of kreatiewe denke ‘n sogenaamde “nuutheid” of verandering teweeg bring of probeer teweeg bring.

De Bono lê deurlopend klem daarop dat suksesvolle kreatiwiteit bepaalde vaardighede verg wat primêr konsepte en persepsies verander. Hy beklemtoon die feit dat kreatiwiteit ‘n logiese proses is en indien die individu die proses as logies aanvaar en verstaan, dit hom/haar sal motiveer om verdere kreatiewe aksies te neem. Hierdie stelling hou ook bepaalde opleidingsmoontlikhede in vir die entrepreneuriese opleidingsomgewing.

Couger (1995) ondersteun De Bono in die opleibaarheid van individue in kreatiwiteit. Hy bevestig die stelling met die verwysing na ‘n analise van 142 studies waarin kreatiwiteit van individue daadwerklik verhoog het na ‘n opleidingsintervensie.

Dit is verder van opleidingsbelang om die algemene wanpersepsies rondom kreatiwiteit aan te spreek soos geïdentifiseer deur De Bono (1996):

a. Kreatiwiteit is 'n aangebore talent en kan nie aangeleer word nie

Indien kreatiwiteit alleenlik 'n aangebore talent was, sou daar geen sin daarin wees om die verskynsel verder te ontwikkel nie. Dus, as daar geensins iets gedoen word aan kreatiwiteit nie, sal dit bloot 'n aangebore talent bly. Maar indien daar opleiding, strukture en sistematiese tegnieke toegepas word kan die algemene vlak van kreatiewe vermoëns verhoog word. Hierdie argument word soveel te meer ondersteun deur die feit dat sommige individue steeds meer uitnemend sal presteer as ander, maar dat enigiemand wel sekere kreatiewe vaardighede kan aanleer. Daar is dus geen teenstelling tussen die terme "opleiding" en "talent" nie. Die outeur voeg by dat die aanleer van kreatiewe tegnieke geensins moeiliker is as die aanleer van bepaalde sportsoorte of wiskunde nie. De Bono (1996:31) word as volg aangehaal: *"...it may not be possible to train a genius - but there is an awful lot of useful creativity that takes place without a genius"*.

b. Kreatiwiteit is 'n verskynsel wat gekoppel word aan die sogenaamde rebel

De Bono vergelyk die konformis op skoolvlak met die tipiese rebel. Laasgenoemde onderskei homself/haarself van eersgenoemde deur 'n bepaalde temperament wat dui op 'n individu wat homself nie steur aan die normale vloei van gebeure nie. Dit is ook dan logies om te redeneer dat die rebel later in sy lewe as meer kreatief sal voorkom as die normale kind of konformis, wat bloot aanpas by die algemene stand van sake. Die rebel is ook die individu wat daarna streef om bestaande konsepte uit te daag en ook bepaalde take op 'n gedifferensieerde wyse aanpak. Die individue het dus die moed en energie om alternatiewe sieninge te ontwikkel. Tradisioneel word die tipe individu gelyk gestel aan die kreatiwiteitsdenkraam. Die outeur voer aan dat die tendens tans verander deurdad die konformis die waarde en vergoeding van die sogenaamde "nuwe spel" insien en daarna streef om daarby aan te pas. Hy stel dit selfs so sterk dat die konformis oor die vermoë mag beskik om selfs meer munt te slaan uit die aanleer van bepaalde kreatiewe tegnieke.

Die konformis is nie noodwendig teen iets gekant soos in die geval van die rebel nie, maar dié persoon kan die geleentheid meer konstruktief benut en behoort dan ook nuwe waarde toe te voeg tot bestaande idees, wat inderdaad bepaalde voordele inhou vir die voorkoms en opleiding van entrepreneurs. Daar word ook verwys na die

Japanese kultuur waar die groepskonformasie in teenstelling met individuele eksentrisiteit geplaas word. Die opvatting is wel in 'n veranderingsfase deurdat die Japanese ekonomie die afhanklikheid van kreatiwiteit besef en ook die aanleer daarvan erken en toepas. Hierdie proses word deurloop in dieselfde wyse waarop kwaliteitsbewustheid aangeleer is in die verlede, as kenmerk van Japan se ekonomie.

c. Regterbrein versus linkerbrein

Van Vuuren (1997) bestempel die feit dat die vermoë om kreatief te dink 'n produk is van regterbrein aktiwiteite. De Bono (1996) verbreed die siening en waarsku teen die simplistiese opinie, naamlik dat kreatiwiteit bloot die toepassing van regterbreinaktiwiteite is. Hy beskryf die argument as misleidend in die kreatiewe denkproses, weens die feit dat daardeur voorgestel word dat alle linkerbreinaktiwiteite negeer moet word in kreatiewe gedrag. Die linkerbreinaktiwiteite speel 'n groot rol in die sistematiese proses waarin konsepte en persepsies vasgevang word. Dit is dus in die linkergedeelte van die brein waar konsepte en persepsie gevorm en gestoor word. De Bono (1996) bewys die argument deur die toepassing van die "PET" ("Positive Emmission Tomography")-toets. Hierdie betrokke instrument het weliswaar aangedui dat linker- en regterbrein-aktiwiteite gelyktydig plaasvind tydens kreatiewe gedrag.

d. Kuns, kunstenaars en kreatiwiteit

Weens die breë toepassing en definiëring van "kreatiwiteit" word die onmiddellike afleiding gemaak dat dié begrip absoluut gekoppel word aan kunstenaars en die beoefening van die kunste. Dit het as implikasie dat indien kreatiwiteit aangeleer word daar eintlik kunstenaars gekweek of opgelei word. De Bono stel dit duidelik dat dit nie die geval is nie. Hy beskryf die voordeel van kreatiwiteit as die verandering van bepaalde konsepte en persepsies. Die doel word bereik deur die gebruik van laterale denke, wat bloot impliseer dat daar nie, soos die normale, in liniêre vorme gedink en opgetree word nie. Hy dui dus aan dat selfs kunstenaars weliswaar vasgevang kan word in 'n bepaalde gestagneerde styl, wat nie 'n hoë vlak van laterale denke inhou nie. Die buigsaamheid wat kreatiwiteit inhou en omvat, word dus nie in bogenoemde geval toegepas nie. Kunstenaars kan ook meer analities te werk gaan wat nie soseer dui op kreatiewe of laterale denke nie. Die outeur voer verder

aan dat die wanpersepsie bestaan dat slegs kunstenaars opgelei kan word in kreatiewe denke en optrede. Klem moet dus daarop gelê word dat kreatiewe denke die verandering van bestaande konsepte en persepsie inhou en daarmee saam opleibaarheid impliseer, wat weer bepaalde voordele inhou vir die stimulering van kreatiewe denke as vereiste vir entrepreneurskap en as komponente binne 'n opleidingsraamwerk.

e. Vrstelling

De Bono (1996) beveel aan dat die resultaat van opleiding in kreatiwiteit gesien moet word in die bevrydingsgevoel wat daardeur geskep word by die individu. Dit sluit ook die ontluiking van die interne potensiaal van kreatiwiteit in waarvan die individu nie vantevore bewus was nie. Dit is vir seker 'n voldwonge feit dat individue meer kreatief funksioneer indien die ruimte en geleentheid geskep word om vrylik met nuwe gedagtes, idees en denke "te speel". Die konvensionele opleidingsituasie skep nie noodwendig of normaalweg die geleentheid vir die individu om aan te neem dat dit aanvaarbaar is om van inhibisies ontslae te raak en homself/haarself nie te verkleineer in die geval van foutering nie. Die opleier/fasiliteerder moet dus op 'n kontinue basis klem daarop lê dat die individu te enige tyd hom- of haarself kan uitspreek met die doel om van inhibisies ontslae te raak en kreatief op te tree.

f. Intuïsie

De Bono (1996) dui op die tweeledige aard van intuïsie en die invloed daarvan op kreatiwiteit. **Eerstens** word "insig" geassosieer met intuïsie, waardeur iets skielik as nuuts ervaar word. Die doel van bepaalde spesifieke kreatiewe tegnieke word daar gestel om hierdie aard van insig te ontwikkel. **Tweedens** word intuïsie geassosieer deur 'n gevoel wat ontwikkel word uit ervaring en oorwegings. Die inhoud of stappe wat lei tot dié gevoel word nie maklik uitgestip nie, daarom word "intuïsie" eerder as "denke" beskryf. As gevolg van bepaalde ervarings ontwikkel die mens 'n gevoel rondom vraagstukke en besluite wat binne of rondom dit geneem moet word. Dit is egter gevaarlik om te redeneer dat alle kreatiewe denke geformuleer word rondom die intuïsie konsep, want indien dit die geval was sou alle besluite bloot daarop berus het en sou die voltooiing van take daarvan afgehang het. De Bono (1996) herhaal dat intuïsie wel 'n belangrike komponent is in die laterale denkprosesse. Dit moet dus gesien word as 'n bonus indien dit 'n positiewe bydrae kan lewer in die proses.

g. Die behoefte aan “craziness”

Kreatiwiteit word verder oor die algemeen aanvaar as ‘minder ernstig en ook somtyds as “gekkig” (“crazy”) beskryf. Hierdie argument is ook maklik om oor te dra en te ondersteun, want om op ‘n gedifferensieerde wyse te dink telkemale as gekkig ervaar word. Kreatiewe individue kan soms volgens die persepsie van die res van die groep, binne hierdie raamwerk, meeding op ‘n meer gekkige wyse as die normale. Die outeur beskou provokasie of uitlokking (“provocation”) as ‘n geldige wyse waarop laterale denke toegepas kan word. Die gevolg hiervan is dat die die individu uit die normale perseptuele patrone geneem word na ‘n onstabiele denksituasie en verder gestimuleer word tot die ontwikkeling van nuwe idees. Hierdie proses word doelbewus en sistematies toegepas en word gebaseer op logiese asimmetriese patrone en stelsels. Die blote gekkigheid word dus uitgeskakel deurdat ‘n formele proses daar gestel word om kreatiewe gedrag te stimuleer. Die individu word dus uitgelok om nuwe idees te formuleer eerder as blote gekkigheid. Die toepassing van die tegniek kan dus ook van uiterste belang wees vir die opleiding van entrepreneurs deurdat idee-ontwikkeling eerder gesien moet word in ‘n realistiese en ernstige lig.

h. Groep versus individu

Tradisioneel word kreatiewe denke grootliks in groepsverband gestimuleer deur middel van verskeie tegnieke. Een hiervan is die sogenaamde dinkskrumtegniek (“brainstorming”). Daar word dus deur die toepassing van die tegniek aangedui dat kreatiewe denke ‘n doelbewuste groepsproses moet wees. Ander persone in die groep stimuleer die individu in die groep se idee-generering in plaas van die individu wat bloot “wag” vir inspirasie tot idee-ontwikkeling. De Bono voer egter aan dat groepsgemotiveerde aksies nie ‘n vereiste is vir kreatiewe denke nie. Deur die toepassing van die provokasie-tegniek word meer klem gelê op die individu. Daar word dus nie staatgemaak op die insette van die groep in die ontwikkelingsproses nie. In die groepsituasie moet die individu somtyds sit en wag en luister na die idees van ander en moet sy/haar eie idee keer op keer herhaal word om redelike aanklank te laat vind. Somtyds slaan die groep ‘n rigting in wat teen die grein van die individuele rigting is en trek dit sy voortgesette aandag en deelname af. Hy beklemtoon egter dat die sosiale aspekte van groepsdeelname wel hoë waarde dra en dat dit daadwerklike dissipline neem om op ‘n individuele basis te funksioneer. Dit

is dus van belang om daarop te wys dat doelbewuste kreatiwiteit nie noodwendig 'n groepsgeoriënteerde aksie hoef te wees nie. Hierdie argument hou ook verrykende implikasies in vir entrepreneurskap-opleiding.

i. Intelligensie en kreatiwiteit

Getzel & Jackson (1996) dui aan in werk waarin beweer word dat tot en met 'n IK- (intelligensie kwosient) van 120, kreatiwiteit en IK vergelykbaar is. Na die telling verdeel die sameloop. Hiermee word dus gereken dat individue met 'n hoë IK telling nie gemotiveer word om te spekuleer met nuwe idees nie. Dus word enige nuwe en abnormale idee as absurd beskou deur die hoogs intelligente individu en sal hy dit nie voorhou nie. Daarteenoor mag die individu met 'n veel laer telling die toepasbaarheid van sy nuwe idee as totaal en al onrealisties sien. In beide die gevalle word nuwe ideeformulering geïnhibeer. Die vraag word dus gestel: moet die individu oor 'n hoë intelligensie beskik om nuwe idees te kan ontwikkel of sal die hoë intelligensievlak sy kreatiewe denke terughou? (Die IK-meetinstrument soos gebruik deur Getzel & Jackson word nie aangedui nie.) De Bono (1996) stel dit egter tereg dat intelligensie op die potensiaal van die brein dui. Die potensiaal van die brein beteken egter minder as daar nie voldoende denkvaardighede ontwikkel word nie. Dus kon 'n individu met 'n hoë intelligensievlak nie doeltreffende denkvaardighede aangeleer het nie, terwyl die individu met 'n laer intelligensievlak wel doeltreffende denkvaardighede kan aanleer en toepas.

Die vaardighede wat gekoppel word aan kreatiewe denke word geskoei op genoemde laterale denkvaardighede. Dit impliseer dat die individu met 'n hoë intelligensie wel oor lae kreatiewe vermoëns kan beskik en ook dienooreenkomstig die minder intelligente individu. Hierdie kreatiewe denkvaardighede is aanleerbaar en hou dus weer eens enorme voordele in vir die opleiding van kreatiewe denkvaardighede by die entrepreneur.

De Bono (1996) sluit af deur na die fundamentele voordele van kreatiewe denke te verwys. Hierdie voordele sluit noupassend aan by die vereistes gestel vir suksesvolle entrepreneuriese gedrag en prestasie. **Eerstens, verbetering:** die mees uitstaande kenmerk van doeltreffende kreatiewe denke lê in die aard daarvan om die individu se omstandighede te verbeter. Die individu kan kreatiewe denke absoluut toepas as agent tot verbetering van verskeie situasies. Dit dui dus op die ontwikkeling van 'n

idee wat as resultaat sal dui op die verbetering van 'n ongewenste of ongemaklike situasie, proses of selfs produk. **Tweedens, *probleemoplossing***: indien die standaardprosedure waarop 'n taak of proses verrig of uitgevoer word nie voldoende resultate toon nie, word kreatiewe denke en idees as oplossingsalternatiewe voorgedou of ontwikkel. **Derdens, *waarde en geleentheid***: dié voordeel word gekoppel aan die toevoeging en skepping van waarde asook die ontwerp van geleenthede. Binne 'n entrepreneuriese raamwerk word daar gedui op die voordele van 'n nuwe geleentheid en/of die ontwikkeling van nuwe produkte/dienste of prosesse. Dit sluit ook die korrekte posisionering van die produkte in die regte marksituasie in. Hierdie voordeel kan gesien word as deel van die entrepreneuriese geesdrif en proses. **Vierdens, *'n futuristiese uitkyk***: oorweging binne 'n toekoms-raamwerk verg bepaalde denkvermoëns. Kreatiewe denke kan gesien word as 'n manier waarop die toekoms uitgestip kan word. Alle uitkomstes en aksies kan in die lig van kreatiewe alternatiewe gegenereer word. Kreatiwiteit kan dus hier gesien word as 'n motiveerder waardeur die entrepreneur geïnteresseerd is in dit wat moontlik vir hom/haar voorlê. Deur middel van dié metode word die entrepreneur gedwing om op 'n pro-aktiewe wyse te reageer op alternatiewe, in teenstelling met 'n reaktiewe benadering. Hierdie proses verg inderdaad deurdagte kreatiewe denkprosesse. Die wanpersepsies soos vervat in die werk van De Bono word ondersteun deur Adams; Parnes; Torrence; Davis Miller Newell et al. en Raudseep soos na verwys deur Couger (1995).

Carrier (1999) wys tereg daarop dat min entrepreneurskap-opleidingsprogramme klem lê op die pre-entrepreneuriese fase (entrepreneuriese proses). Die kern van die fase is geleë in die identifisering van 'n geleentheid asook die generering van 'n lewensvatbare produk-/diensidee. Sy voeg hierby die gebrek aan instrumente, handboeke en benaderings wat die fase vanuit 'n kreatiwiteits oogpunt beskou.

Carrier (1999) gebruik die volgende tegnieke om die problematiek direk aan te spreek:

- (a) Kombinasie metodes:
 - Ontdekkingsmatriks
 - Morfologiese analises
- (b) Analitiese metodes:
 - Waarde analise

- Eienskap lyste
 - Scenario skepping
 - Laterale denke
- (c) Assosiasie metodes:
- Metafore en analoog
 - Assosiasie/bi-assosiasie
 - Breinkaarte (“mental mapping”)
- (d) Eksploratiewe metodes:
- Denkskrum
 - Gekombineerde woord erkenning
- (e) “Droom” metodes:
- Kreatiewe visualisering
 - Dagdromery

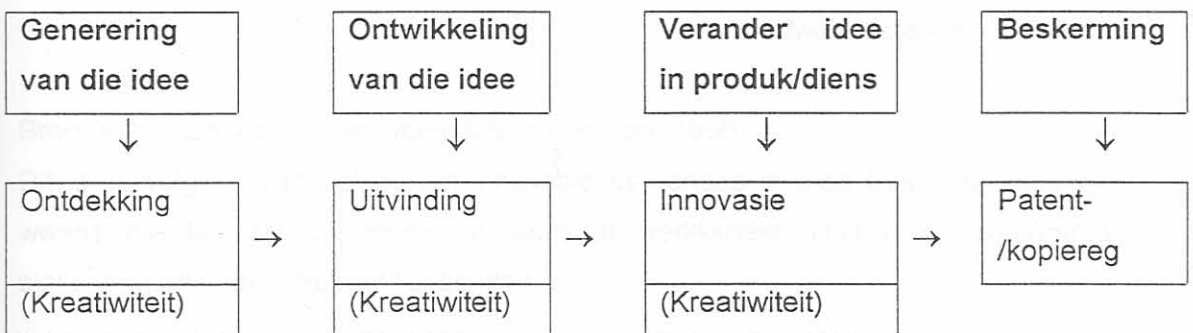
Hierdie tegnieke word primêr daarop gerig om die regterbrein-aktiwiteite te stimuleer en te gebruik om oorspronklike “nuwe” idees die lig te laat sien. Die proses word afgeëindig deur ‘n geleentheid-identifiseringstegniek wat die idees in ‘n realiteits-raamwerk plaas.

Dolan in Van Vuuren (1997) bevestig egter dat daar sterker bewyse bestaan wat aantoon dat entrepreneurs eerder meer innoverend as kreatief moet wees. Majaro (1988) stel dit egter duidelik dat daar ‘n baie sterk verband bestaan tussen kreatiwiteit en innovasie. Hy argumenteer dat daar ‘n duidelike wisselwerking bestaan tussen individuele en omgewingskreatiwiteit, wat daarmee saam die krag-bron van innovasie blyk te wees. Entrepreneurs en ondernemings sal grootliks daarby baat vind indien innovasie gevoed word met absolute kreatiewe idees en gepaard gaande prosesse. Daar word verder aangevoer dat ‘n hoë mate van sukses gekoppel word aan die dualistiese krag van gekombineerde kreatiwiteit *en* innovasie. Hy stel die volgende analoog voor: die entrepreneur sal nie innovasie kan bewerkstellig sonder ‘n hoë vlak van kreatiwiteit (aangebore of aangeleer) nie, hierdie kombinasie sal daadwerklike sukses kan vestig.

Majaro (1988) tref vervolgens onderskeid tussen kreatiwiteit en innovasie as veranderlikes:

Kreatiwiteit is die denkprosesse wat lei tot die ontwikkeling en generering van idees. *Innovasie* is die praktiese toepassing van die ideekonsep ten einde gestelde doelwitte op 'n kommersiële/winsgewende basis te bereik. Innovasie is dus idees wat nuwe, beter, vinniger, meer koste-effektiewe en moontlik meer esteties daarna uitsien. Hierdie toepassing moet dus bruikbaar, prakties en daarop gemik wees om resultate te toon.

Couger (1995) dui die proses as volg aan:

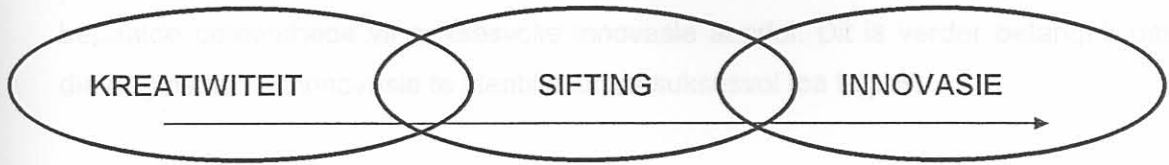


Bron: Soos aangepas uit Couger (1995:18)

Couger (1995) voer dus aan in sy proses dat kreatiwiteit 'n breë konsep is, terwyl innovasie bloot die verandering van 'n idee tot 'n produk/diens, omvat

Zimmerer & Scarborough (1996) verbreed die bogenoemde siening deurdat daar tussen die idee-genereringsproses en die innovasieproses 'n sistematiese siftingsproses moet wees. Hierdie siftingsproses dien as 'n ontwikkelingsmeganisme met die doel om "rou idees" om te skakel in tasbare waardegekoppelde innovasies.

Dié proses sien diagrammaties as volg daarn uit:



Idees	Evalueringskriteria	Resultate
Dagdromery		Nuwe innovasies
Verbeeldingstogte		Beter innovasies
Dinkskrum		Vinniger innovasies
Observering van ander individue		Meer koste-effektief
		Meer esteties

Bron (soos aangepas): Zimmerer & Scarborough (1996)

Dit is vervolgens van belang om innovasie as konsep in breë trekke te bespreek, weens die feit dat die innovasieproses in werklikheid uiteindelik die kommersialisering van die entrepreneur se idee is.

2.4.1.2 *Innovasie*

Gee & Tyler in Martin (1994) dui aan dat innoverende ondernemings 'n groter bydrae lewer tot ekonomiese groei en werkskepping as andere. Verder word nuut geïndustrialiseerde asook ontwikkelde state se ekonomiese vermoë om te groei en internasionale mededingendheid te behou, grootliks bepaal deur die teenwoordigheid van tegnologiese innovasie.

Stopford & Baden-Fuller (1994) noem dat alle tipes entrepreneurskap gebaseer word op innovatiewe gedrag. Hierby voeg die outeurs die vereiste dat 'n verandering in die patroon waarop hulpbronne geallokeer word, asook nuwe vermoëns om waarde toe te voeg tot nuwe moontlikhede vir die posisionering van produkte of dienste in bepaalde markte.

Drucker (1985) stel innovasie in die lig daarvan dat dit 'n entrepreneuriese instrument is. 'n Instrument waardeur verandering as 'n geleentheid vir die ontwikkeling van 'n gedifferensieerde onderneming of diens benut word. Dit is moontlik om innovasie aan te bied as 'n dissipline op sigself, waar dit moontlik is om aangeleer te word asook

moontlik om gepraaktiseer te word. Hy voeg by dat entrepreneurs doelbewus na die bronne van innovasie moet soek asook die veranderings en hul simptome wat bepaalde geleenthede vir suksesvolle innovasie aandui. Dit is verder belangrik om die beginsels van innovasie te identifiseer en suksesvol toe te pas.

Drucker (1985:20) word as volg aangehaal: *"Entrepreneurs are a minority among new businesses. They create something new, something different; they change or transmute values... they always search for change, respond to it, and exploit it as an opportunity."*

Die oorsprong van innovasie is van uiterste belang. Dit is gevolglik van groot belang dat die kousale verband met dit wat lei tot die ontstaan van 'n suksesvolle instrument uitgewys word. Drucker identifiseer sewe bronne van innovatiewe geleenthede:

- *Die onverwagte*: Onverwagte sukses, of mislukking en die onverwagte eksterne insident. Die voorbeeld van IBM word gepas gebruik in die voorkoms van onverwagte sukses. IBM het in die 1930's rekenkundige toerusting ontwikkel vir die gebruik in banke. Weens die depressionêre fase van die Amerikaanse ekonomie, was daar in werklikheid geen verkope aan die banke nie. As onverwagte eksterne insident het staatsbiblioteke die rekenkundige masjienerie as uiters voordelig in hul stelsel gesien. Alle opgehoopde voorraad is oorgekoop, wat immers op ongehoorde en onbeplande sukses gedui het. Dit is ook van pas om Akio Morita se stelling hier te noem soos aangehaal deur Martin (1994:3): *"I do not believe that any amount of market research could have told us that the Sony Walkman would be successful, not to say a sensational hit that would spawn many initiators. And yet this small item has literally changed the music-listening habits of millions of people all around the world. Many of my friends in the music world, such as conductors Herbert von Karajan, Zubin Mehta, Lorin Maazel, and virtuosos like Isaac Stern, have contacted me for more and more Walkmans, a very rewarding confirmation of the excellence of the idea and the product itself."*
- *Inkongruente/onverenigbare*: Onverenigbaarheid tussen die realiteit soos dit in die werklikheid voorkom en onverenigbaarheid soos dit veronderstel is om waargeneem te word. In die 1950's was aanduidings dat die lugvervoerbedryf die skeepsvervoerbedryf geheel en al sal oorneem. Die koste van skeepsvervoer het dan ook dienooreenkomstig toegeneem en die spoed waarteen voorraad hul

bestemming bereik het, het aansienlik afgeneem. Die gevolg van die tendens was dat al hoe meer voorraad by die dokke van hawens opgestapel het, wat weer gelei het tot hoë diefstalstysfers. Die ganse bedryf het probeer om die probleem op te los deur die vervaardiging van vinniger skepe. Hierdie oplossing was egter kapitaalintensief en het die ekonomiese skale nie verbeter nie. Die onverenigbare oplossing het egter ontstaan in die ontdekking en ontwikkeling van die proses waar die laai van goedere reeds op land plaasvind in bepaalde vraghouers en dan bloot as verpakte eenhede op die skepe gelaai word.

- *Innovasie word gebaseer op 'n prosesbehoefte:* Hierdie is 'n taakgebaseerde eerder as situasie-gebaseerde bron van innovasie. Die verandering vind plaas binne die prosesse van die onderneming, bedryf of diens. Dit handel rondom die voltooiing van 'n bepaalde taak. Dit dui ook op die verbetering van 'n bestaande taak of proses, die vervanging van 'n vermiste of swak skakel in 'n proses of die ontwikkeling van 'n nuwe proses op grond van nuut gegenereerde kennis. Hierdie behoefte kom gewoonlik voor waar almal in die onderneming of bedryf die probleem in 'n proses erken maar daar word bykans niks gedoen aan die verbetering daarvan nie. Indien die oplossing daarvoor gevind word, word dit normaalweg aanvaar as voor die handliggend en later ook as die standaard.
- *Verandering in markstrukture asook bedryfstrukture:* Hierdie verskynsels vind normaalweg op 'n onverwagte basis plaas. 'n Verandering in die markstruktuur van enige bedryf (byvoorbeeld die inligtingstegnologie-bedryf) laat gewoonlik die geleentheid vir innovasie. Indien daar 'n daadwerklike verandering in die markstruktuur plaasvind moet alle rolspelers aanpas daarby en word leierskap gewoonlik onttroon.
- *Demografiese veranderinge:* Veranderinge in die bevolkingsamestelling sluit onder meer verandering in die bevolkingsgrootte, ouderdomstruktuur, samestelling, indiensnemingskoers, opvoedingstatus en inkome in.
- *Verandering in persepsie, gemoed en rede:* Drucker (1985) wys daarop dat dit uiters gevaarlik kan wees indien die tydigheid van verandering, ten opsigte van byvoorbeeld persepsie, nie korrek aangespreek word nie. Daar moet dus duidelik onderskeid getref word tussen daadwerklike persepsieskuiwe en blote modegiere.

- *Nuwe kennis*: Beide wetenskaplike asook nie-wetenskaplike kennis. Kennis-gebaseerde innovasie word hoog geplaas op die ranglys van suksesvolle innovasies. Hierdie innovasies is nie noodwendig tegnies en wetenskaplik van aard nie maar kan ook op sosiale gronde geskied. Daar bestaan verder 'n relatiewe lang wagperiode tussen die ontstaan van nuwe kennis en die werklike toepassing daarvan as tegnologie. Verder bestaan daar weer 'n wagperiode waar die tegnologie omgesit word in nuwe produkte of dienste. Die uitvinder van chemoterapie, Paul Erich, se werklike produk het eers vyf-en-twintig jaar na die innovasie die lig gesien. Rudolph Diesel die uitvinder van diesel as ontbrandingstof, se produk het eers vyf-en-dertig jaar na die innovasie tot sy ware reg gekom.

Die eerste vier veranderinge vind normaalweg binne die entrepreneuriese onderneming plaas. Dit is veranderinge wat grootliks waarneembaar is binne die bepaalde diens of bedryfsektor. Drucker (1985) wys daarop dat dié vier hoofsaaklik simptome is, maar dat hulle betroubare indikatore is van veranderinge wat plaasgevind het, of wat met relatiewe klein insette verander kan word. Die laaste drie veranderinge of bronne van innoverende geleentheid word waargeneem buite die entrepreneuriese onderneming of bedryf. Dit is belangrik om daarop te let dat daar 'n hoë mate van oorvleueling plaasvind tussen die sewe bronne. Verder is dit van groot belang om die bronne op 'n afsonderlike basis te analiseer, deurdat elke bron oor eiesoortige eienskappe beskik.

Burch (1986:14) voeg 'n verdere bron van innovasie by, naamlik die selfontwikkeling van 'n insetbron. Dit sluit onder meer die verskaffing van rou grondstowwe, half-vervaardigde produkte, alternatiewe materiale of metodiek in.

Ooreenkomstig die siening van Hyvärinen (1993) speel die omgewing as sulks 'n belangrike rol in die stimulering van innoverende gedrag. Hierdie omgewing sluit in: ekonomiese ondersteuningsliggame; belangegroepes; opleiding; infrastruktuur; politieke invloede; mededinging; ligging; belasting; vaardighede ("know how"); ekonomiese groei en die difussiekoers van innovasie. Hisrich & Peters (1998) voeg rede hierby deur daarop aan te dring dat entrepreneurskap en innovasie nie net handel rondom die vermoë om te skep en te konseptualiseer nie maar rondom die vermoë om alle kragte binne die omgewing te oorweeg. Miller & Friesen (1982)

beklemtoon die omgewingsfaktor sterk deur te wys op die feit dat hoe meer dinamies en vyandig (mededingend) die eksterne omgewing daar uitsien, hoe groter is die kans dat innovasie sal voorkom. Wanneer mededingers se produkte vinniger “verander”, of indien verbruikers se behoeftes fluktueer, sal die voorkoms van innovasie floreer. Pinchot & Pinchot (1996) voeg by dat daar ‘n bepaalde klimaat moet ontstaan waarbinne nuwe idees gegenerer en operasioneel gemaak kan word. Die entrepreneur homself/haarself dien in sommige gevalle as klimaatskepper in die innovasieproses. Hierdie klimaat ondersteun die algemene geloof in die sukses van die nuwe, asook ‘n klimaat wat waagmoed, nuuskierigheid en uithouvermoë stimuleer.

Op ‘n praktiese vlak identifiseer Pearson (1993) belangrike eienskappe van innoverende idees en aktiwiteite. Dit het ‘n besondere impak op die allokering van hulpbronne en die impak daarvan op die kontantvloei-positie van die entrepreneur. Die studie word gebaseer op die twee dimensies van onsekerheid, naamlik die moontlike areas van toepassing en die moontlike benaderings wat gevolg kan word. Hy lê dus klem daarop dat daar verskeie onsekerhede en uitdagings bestaan, wat bepaal moet word alvorens idees suksesvol as innovasies ontwikkel kan word. Hierdie faktore sluit die opposisie of gebrek aan belangstelling van die bestaande stelsel (byvoorbeeld die gemeenskap), tegniese probleme en die gebrek om aan die innovasie vas te klou in. Dit sluit ook lewensvatbaarheid in die mark in, sowel as die oorlewing van die innovasie indien daar lang tydskele bestaan, veral weens die finansiële impak wat hierop van toepassing kan wees.

Herzberg in Whiting & Solomon (1989) sluit hierby aan deur te beweer dat die bron van innovasie absoluut geleë is in die insette van die individu. Hy stel die vereiste dat die innoverende individu wel oor vakgeoriënteerde kennis moet beskik. Die sukses van deurlopende innovasie deur die entrepreneur is gebonde aan ‘n lewenslange leerproses.

Grindley in Cozijnsen & Vrakking (1993) bevestig dat hoë vlakke van kennis van funksionele vaardigheid, ‘n kennisbasis van tegnologie en markgedrag gekombineer met bepaalde ervaring, ‘n noemenswaardige rol speel in die suksesvolle implementering van innovasies.

Daar bestaan uit die aard van die saak egter struikelblokke in die implementering van innovasies in die markplek. Piatier (1984) beskryf die volgende drie aspekte as universele struikelblokke in die implementering van innovasies. **Eerstens** die risiko daaraan verbonde, hetsy finansiële of persoonlik. **Tweedens** tydsvertraging (“time-lags”), tussen die uitvinding en die werklike implementering van die idee. **Derdens**, die koste daaraan verbonde, veral waar intensiewe produksieprosesse van toepassing is. Dit sluit die noemenswaardige koste van patentereg en navorsing en ontwikkeling in.

Sahlman & Stevenson (1991) sien sukses as die grootste struikelblok tot verdere of kontinue innovasie. Dit is van belang om ‘n gewilligheid te skep om ‘n bestaande produk op ‘n gereelde basis as verouderd en uitgedien te aanvaar. Die outeurs wys daarop dat te veel entrepreneurs bestaande produkte op inkrementele wyses verander, dus beter, vinniger of goedkoper daar stel, eerder as om absolute nuwe produkte/dienste te ontwikkel. Hierdie verskynsel vind veral beslag in die inligtingstegnologiese omgewing, waar inkrementele verandering nie byval vind nie, maar waar sukses in die bedryf veral gebonde is aan fundamentele innovasie en verandering.

Quinn (1985) daarenteen voer egter aan dat daar meriete daarin lê om op ‘n inkrementele basis te verander deurdat genoegsame en kritiese inligting wel bekom kan word. Foute in die ontwikkelingsproses kan hierdeur uitgesluit word. Binne ‘n opleidingskonteks beskou Zimmerer & Scarborough (1996) die feit dat daar “slegs een antwoord vir elke vraag bestaan” as ‘n geweldige stremming op innoverende gedrag asook die feit dat daar nie klem gelê word op die hantering van mislukkinge en knelpuntoplossing nie.

Die geneigdheid om te berus op innoverende prestasie in die verlede kan, soos genoem, ‘n geweldige struikelblok wees vir entrepreneuriese vooruitgang en innoverende gedrag. Dit is dus binne ‘n opleidingskonteks van uiterste belang om die deelnemende entrepreneur daarop te wys dat deurlopende selfontwikkeling in hierdie gebied lonend sal wees. Opleiding as sulks word huidiglik gesien as inhiërend tot effektiewe innoverende gedrag en toepassing. Opvoeding en opleiding *per se* lê veral klem op gestandaardiseerde besluitneming in plaas van onkonvensionele besluite. Laasgenoemde toon ‘n hoë korrelasie met innovasie. Die geleentheid om

onkonvensioneel te dink bied verder aan die entrepreneur of potensieële entrepreneur die geleentheid en vermoë om dubbelsinnigheid of chaos effektief te kan hanteer.

Herzberg in Kreitner Kinicki (1998:379) beskryf innovasie as afhanklik van chaos en onsekerheid. *"The greater the tolerance for ambiguity, the more one's internal freedom to experience."* Die aanvaarding van die gevoel van "ek weet nie" skep dus geleentheid vir innoverende gedrag. Die entrepreneur moet dus 'n plesier ontwikkel om situasies te skep waarin daar onsekerheid bestaan. Hierdie situasie moet die entrepreneur 'n sekerheidsgevoel laat vestig in teenstelling met die negatiewe kringloop wat hoofsaaklik deur opleiding geskep kan word, byvoorbeeld waar onsekerheid en chaos vermy word en die hantering daarvan absolute ondoeltreffendheid by die voorkoms daarvan laat ontstaan.

Hieruit kan ook afgelei en bygevoeg word dat die entrepreneur 'n persoon is wat 'n bewustheidspassie ontwikkel en nastreef vir onsekerheidsituasies in sy/haar omgewing. Hierdie passie bevry die entrepreneur tot die spontaniteit van die oomblik en dra grootliks by tot noemenswaardige innoverende denke. *"Innovative people are sensuous. Their minds work as a whole - the discipline of the neocortical brain, the emotions of the mammalian brain, the aggression of the reptilian brain. Logic, color, and energy are combined into a passionate intuition."*

Om opsommenderwys by die individuele aspekte van innovasie aan te sluit ontwikkel Kreitner & Kinicki (1998) 'n model wat die individuele eienskappe van die innoverende individu uitwys. Hierdie skrywers ontleed die volgende vereiste eienskappe:

Intellektuele vermoë

- Die vermoë om probleme in 'n nuwe lig te sien en om die grense van konvensionele denke te oorbrug.
- Die vermoë om te onderskei tussen idees wat die moeite werd is om verder te ondersoek en dié wat nie is nie.
- Die vermoë om ander individue te oorreed en te beïnvloed.
- Vanselfsprekende en eksplisiete kennis van die belangstellingsveld, vraagstukke, produkte en dienste.
- Voorkeur aan nuwe denke rondom eie keuses wat gemaak word.

Persoonlikheidseienskappe

- 'n Gewilligheid om struikelblokke te oorkom.
- 'n Gewilligheid om berekende en sinvolle risiko te neem.
- 'n Gewilligheid om dubbelsinnigheid en chaos te aanvaar en hanteer.
- Selfdoeltreffendheid.

Al bogenoemde eienskappe word grootliks gemotiveer en versterk deur intrinsieke taakmotivering wat eie is aan die suksesvolle entrepreneur. Die feit bly staan dat hierdie veranderlike wel aanleerbaar is, soos aangetoon deur verskeie outeurs en die uitlating van die aspek definitief nie ware entrepreneuriese prestasie sal bewerkstellig nie.

2.4.2 Risikogeneigdheid

Casson (1990:11) beskryf entrepreneuriese risiko as die gevolg van onsekerheid wat bestaan weens die feit dat die geslaagdheid van markpenetrasie nooit werklik vooraf bepaal kan word nie. Die korrekte vooruitskatting van vraag deur die entrepreneur sal dus 'n sukses-aanduiding wees in die mate van risikovermindering. Risiko kan dus beskryf word as die waarskynlikheid dat 'n innovasie 'n ongewenste uitkoms mag hê.

Zimmerer & Scarborough (1996) sien risiko as 'n konfliktsituasie waarbinne die entrepreneur homself/haarself sal bevind. Daarom moet alle risiko-veranderlikes in diepte bestudeer word in oorleg met die potensiële vergoeding wat daaruit kan voortvloei. Die outeurs verwys na die suksesvolle entrepreneur as een wat kapitaliseer op die konstruktiewe effek van die konfliktsituasie wat ontstaan in die neem van 'n bepaalde risiko. Hiermee saam dan ook die vermindering van negatiewe reaksies wat kan ontwikkel uit die gepaard gaande uitputting en frustrasie (frustrasie kan weer in die lig van voortdurende mislukking gesien word).

Zimmerer & Scarborough (1996) beskryf in hul geleentheidsevalueringsmodel die volgende soorte risiko wat kan voorkom:

Tydsrisiko

- Die tydsimplikasie daarvan om die nuwe idee regdeur die produkontwikkelingsfase te neem voordat dit as markgereed beskou kan word.

Investeringsrisiko

- Die koste van die oprigting van die nuwe onderneming; beskik die entrepreneur oor genoegsame kapitaal om die onderneming te laat oorleef tot 'n entrepreneuriese instelling.
- Koste in verband met die totale produkontwikkelingsproses.
- Die koste verbonde aan die fisiese vervaardiging van die produk, wat onder meer die kwantitatiewe aard van die vraag sal bevredig.

Tegniese risiko

- Hiermee word alle tegniese aspekte binne die produkontwikkelingsproses in oënskou geneem deurdat die finale produk aan gestelde tegniese kwaliteitstandaarde moet voldoen.

Mededingende risiko

- Daar mag dalk die moontlikheid bestaan dat mededingers dieselfde of soortgelyke produkte aan die mark kan bied.
- Die sukseskoers van mededingers in soortgelyke markte is ook 'n aanduiding van risiko.
- Die finansiële sterkte en diepte van die mededinger moet nie weggelaat word nie, deurdat 'n navolgingstrategie deur die mededinger, verdere risiko kan inhou.
- Die bestaande markvoordeel van die mededinger moet ondersoek word, so ook sy bestaande distribusiestelsel, verkoopsmag en gevestigde verhoudinge binne die markplek.

Ritchie & Marshall (1993) voeg ook die volgende soorte risiko's by: **Eerstens**, finansieringsrisiko wat bestaan as gevolg van die koste van geleende kapitaal wat gereguleer word deur rentebewegings. So ook moet belastingoorwegings in 'n voorsieningsraamwerk beskou word. **Tweedens** word die baie aktuele veranderlike omgewingsrisiko bygevoeg, wat toenemend in die nabye toekoms deur potensiele entrepreneurs oorweeg moet word. Anti-besoedelings\ en veiligheidsregulasie mag nie net in die oë van die owerheid bepaalde risiko inhou nie, maar ook weens die toenemende bewustheid en teenkating wat bestaan by die breë gemeenskap teen, byvoorbeeld, besoedeling.

Daar bestaan ook verder spesifieke risiko verbonde aan die tipe produk wat ontwikkel word. Die klassifisering van die tipe produkte sien as volg daar uit:

- (1) **Revolusionêre produkte:** die tipe produk streef daarna om die algemene wyse van die gedrag van 'n gemeenskap drasties te verander, byvoorbeeld die bekendstelling van die eerste televisie en rekenaar.
- (2) **Innoverende produkte:** die tipe produk volg op die ontwikkeling van die rewolusionêre produk, byvoorbeeld die ontwikkeling van die eerste kleur-televisie.
- (3) **Evolusionêre produkte:** die produk verbeter die vorige innovasie, byvoorbeeld die ontwikkeling van die draagbare televisie.
- (4) **Substituut produkte:** die produk verskaf 'n alternatief op die reeds bestaande produk, byvoorbeeld die voorkoms van die kabeltelevisie, wat as alternatief vir die bestaande aangekoop kan word.

In al vier gevalle bestaan daar potensieel die risiko dat die mark of verbruiker nie gereed is vir die verandering wat die nuwe produk te weeg sal bring nie. Die voorkoms van die probleem kan bogenoemde risiko's, soos bespreek, drasties verhoog. Kamien & Schwartz (1982) bring die innovasieproses in verband met die risiko daaraan verbode. Die risiko wat geneem word is totaal en al gebonde aan die lewensvatbaarheid van daardie innovasie, in die vorm van 'n nuwe onderneming, proses, produk of diens.

Die term risiko en die voorkoms daarvan word oor die algemeen gekoppel aan enige vorm van sakebedrywigheid. Hierdie verskynsel word as sentraal tot enige ekonomiese vryemarkstelsel geplaas. Die entrepreneur *per se* wat per definisie as ondernemer of ondernemingsontwikkelaar figureer in die saketerrein, word des te meer blootgestel aan verskeie risikovorme. Verskeie definisies van entrepreneurskap bevat die term "risiko", of dan die geneigdheid om risiko te neem. Die voorkoms van entrepreneurskap hou soveel te meer die graad van waargeneemde risiko en mislukking in, wat gekoppel word aan die mate waarin die nuwe onderneming suksesvol, aldan nie, daar uitsien. Volgens Sexton & Kasarda, soos verwys na in Van Vuuren (1997) bestaan daar egter geen noemenswaardige wetenskaplike verwantskapsbewys, dit wil sê op grond van empiriese navorsing, dat risikogeneigdheid 'n onderskeibare eienskap van entrepreneurskap is nie.

Brockhausen soos aangehaal deur Kent & Sexton (1982) bevraagteken ook die feit dat daar 'n beduidende verwantskap tussen berekende risiko en entrepreneurskap bestaan. Hisrich & Peters (1998) voer egter aan dat die "Kogan-Wallch CDQ"-meetinstrument wel moontlik in die toekoms hierdie aanduiding kan gee. Boshoff & Van Vuuren (1992) beveel ook aan dat 'n meta-analise in dié verband benodig word weens die feit dat navorsingsresultate met betrekking tot entrepreneurskap gemeng en teenstrydig daarna uitsien.

Buiten dié feit en debatering rondom die saak, is risiko 'n realiteitsaspek wat nie daar gelaat kan word in die entrepreneurskap-opleidingskonteks nie. Laasgenoemde stelling word direk ondersteun deur die aanbeveling deur Kent & Sexton, naamlik dat entrepreneurs alleenlik risiko suksesvol sal kan hanteer indien daar klem daarop gelê word in opleidingsprogramme.

Kreitner & Kinicki (1998) verwys tereg na die psigologiese verskynsel genaamd "realiteitskok" wat logies risikogedrewe is. Hierdie problematiese aspek, wat byvoorbeeld finansieël, persoonlik, sosiaal en psigologies van aard kan wees, kan moontlik op grond van opleiding op 'n bewustheidsvlak oorkom word. Die outeurs word as volg aangehaal en moet binne 'n nuwe entrepreneuriese ondernemingskonteks geëvalueer word: "*Becoming a member of an organization (gelees as die ontwikkeling van 'n nuwe onderneming) will upset the everyday order of even the most well-informed newcomer. Matters concerning such aspects as friendship, time, purpose, demeanor, competence, and the expectations the person holds of the immediate and distant future are suddenly made problematic. The newcomer's most pressing task is to build a set of guidelines and interpretations to explain and make meaningful the myriad of activities observed as going on in the organization (gelees as: vir die oorlewing van die entrepreneur se onderneming)*". Liles (1974) omskryf die risiko van die entrepreneur as 'n aspek wat 'n invloed het op sy persoonlike finansiële posisie, loopbaangeleenthede, familieverhoudinge en fisiese welstand. Die moontlikheid van mislukking wat gepaard gaan met die waargenome risiko kan beduidende impakte hê op sy/haar verwagte lewenstandaard. Die implikasie is dat die entrepreneur noodwendig die risikodraer sal wees. Sommige literatuur, byvoorbeeld Stepanek in Kent & Sexton (1982), verwys na die entrepreneur as juis die individu wat uit eie keuse gewillig is om 'n risiko te neem. Normaalweg is een van die fundamentele risiko's juis die keuse

tussen vaste werksekuriteit (gepaard gaande permanente salaris) en die bepaling van die toekoms in 'n eie ondernemingsituasie.

Timmons (1994) koppel risiko aan die onsekerheid en chaotiese omgewing waarbinne die entrepreneur homself/haarself sal bevind. Hierdie toestand van onsekerheid word aanvaar as 'n gegewe situasie en daar word dus van die entrepreneur verwag om die toestand suksesvol te bestuur in terme van enige paradoksale veranderlikes wat mag voorkom op sy ontwikkelingspad.

De Bono (1996) sluit hierby aan deur die volgende moontlike onsekerhede of risiko's aan te dui. Daar bestaan die moontlikheid dat: die idee nie geslaagd is nie; die idee meer koste-intensief is as wat aanvanklik beplan is; die idee mag dalk bepaalde skade/nadele inhou. 'n Voorbeeld hiervan kan produkaanspreeklikheid, wat verskaffers- en verbruikersverhoudinge negatief kan beïnvloed, wees. Timmons (1994) dui verder aan dat daar dalk onvoorsiene veranderinge kan plaasvind wat die idee mag vernietig; die idee deur turbulente tegnologiese veranderinge skipbreuk kan lei en dat die idee intense negatiewe mededingende reaksie kan uitlok.

Timmons voer aan dat suksesvolle entrepreneurs berekende risiko neem en nie bloot op 'n dobbelbasis markte penetreer nie. Die entrepreneur streef dus daarna om 'n rol te speel wat gemotiveer word deur die behoefte om risiko te minimiseer en so min as moontlik oor te laat aan kansgebeure. Die suksesvolle entrepreneur word deurlopend beskou word as 'n doeltreffende risikobestuurder. In die lig daarvan word sy omgewing beheer deur verandering, risiko en onsekerheid.

Die verlaging van enige tipe risiko is van uiterste belang alvorens die aksie tot nuwe ondernemingsvorming geneem kan word. Dit is ook dan volgens dié beginsel dat die entrepreneur oor die algemeen in literatuur beskou word as 'n berekende risikonemer.

Ten einde die risiko te bereken of as berekend bepaalde besluite te kan neem, word daar van die entrepreneur verwag om deurdagte risiko-analises te maak. Risiko word fundamenteel gekoppel aan die opbrengs wat daaruit voortspruit. 'n Belangrike beginsel word deur Sahlman & Stevenson (1991) uitgewys, naamlik dat die entrepreneur as investeerder in die nuwe onderneming daarna sal streef om opbrengs te optimaliseer gegewe 'n bepaalde risikovlak, en weer risiko sal minimiseer vir 'n gegewe en verwagte opbrengskoers. Dieselfde outeurs

argumenteer dat risiko hoofsaaklik vir die entrepreneur in die onsekerheid van die verwagte kontantvloeï in die toekoms kan lê. Die risiko-omvang kan nooit volkome vooruitgeskat word nie, wat die vrees rondom die aspek verhoog.

Hertz in Martin (1994) beveel die gebruik van 'n rekenaar-simulasieprogram aan, waardeur die verwagte positiewe of negatiewe kontantvloeï , soos genereer deur die bepaalde hoeveelheid kapitaal geïnvesteer, bepaal word. Die verwerking bied aan die entrepreneur 'n risiko-profiel of 'n statistiese verspreidingsaanduiding van die potensiele opbrengs op die belegging.

Die beginsel van die program word volgens **Ansoff se Indeks Formule** (Martin 1994:197) wiskundig as volg saamgestel:

W	=	W	+	W	+	W	+	W	+	W	+	W	...
(Faint text describing the components of Ansoff's Index Formula, including terms like 'Probability of success', 'Expected cash flow', etc.)													

Die toelating word hieraan gegee dat dit nie wettig is om hierdie formule te gebruik en die berekenings te doen sonder die nodige kennis en vaardighede. Dit is slegs 'n hulpmiddel om die berekenings te doen en die formule is nie 'n garantië vir sukses nie. Die formulêre berekenings word egter ook as 'n hulpmiddel gebruik om die risiko te verstaan en die verstaan in die implementering daarvan. Die gebruik van hierdie formule word slegs as 'n hulpmiddel gegee en is nie 'n garantië vir sukses nie.