

Dit is eerstens nodig om die Winsprofiel te bereken wat as volg daarna uitsien:

$$\text{Wins (meriete syfer)} = W = \frac{(Mt \times Mb) \times I \times Ws \times Wp \times S}{Kd \times B}$$

Tweedens die risiko profiel:

$$\text{Risiko (meriete syfer)} = R = \frac{Ktn}{F \times W}$$

Waar:	Mt	=	Tegnologiese meriete
	Mb	=	Besigheidsmeriete
	I	=	Verwagte totale inkome oor 'n bepaalde tydperk
	Ws	=	Waarskynlikheid vir sukses
	Wp	=	Waarskynlikheid vir suksesvolle markpenetrasie
	S	=	Strategiese passing
	Kd	=	Totale ontwikkelingskoste
	B	=	Besparingsfaktor bereken op gedeelte hulpbronne
	Ktn	=	Totale koste aan toegepaste navorsing
	F	=	Totale koste aan fasiliteite, menslike hulpbronne ens.
	W	=	Wins (meriete syfer soos bepaal deur eerste formule)

Die tekortkoming van hierdie tegniek is die feit dat dit nie heeltemal toepasbaar is in die beginfase van die innovasieproses nie. Dit is eers toepasbaar wanneer onsekerhede deur navorsingsresultate uit die weg geruim is. Die veranderlikes in bogenoemde formules word egter ook op 'n subjektiewe basis bepaal. Realisme is dus 'n vereiste in die implementering daarvan. Die outeur voer aan dat die tegniek reeds met groot akkuraatheid en konstantheid toegepas word.

Soos reeds aangedui, is dit dus van belang dat die entrepreneur ook as risikobestuurder moet funksioneer. Risiko moet sover moontlik ontleed en geanaliseer word ten einde die omvang en invloed daarvan te bepaal. Sahlman & Stevenson (1991) fokus daarop dat die entrepreneur weer eens sover moontlik die totale risiko moet bestuur. Hulle beveel die volgende tegniek kortliks aan: *patroon-erkenning en scenario-beplanning* - Watter gebeure kan moontlik 'n invloed op die onderneming uitoefen? Wat is die waarskynlikheid dat die gebeure kan plaasvind? Hoe sal die entrepreneur reageer dienooreenkomstig die gebeure? Watter impak sal die gebeure op kontantvloei, risiko en waarde hê? Daar word ook aanbeveel dat sekere risiko-aspekte oordraagbaar is. Hierdie tipe risiko kan tegnologie van aard wees, byvoorbeeld waar die aankoop van 'n nuwe rekenaar vervang word deur 'n bruikhuur-opsie, en die risiko dus gedeeltelik oorgedra word na 'n ander party. Hierdie genoemde aspekte is egter meer van toepassing op die Besigheidsvaardighede (B/V) waarvoor 'n entrepreneur moet beskik, en sal vorentoe (Hoofstuk 2.5) in meer diepte bespreek word.

2.4.3 Geleentheidsidentifisering

"I was seldom able to see an opportunity until it had ceased to be one

Mark Twain

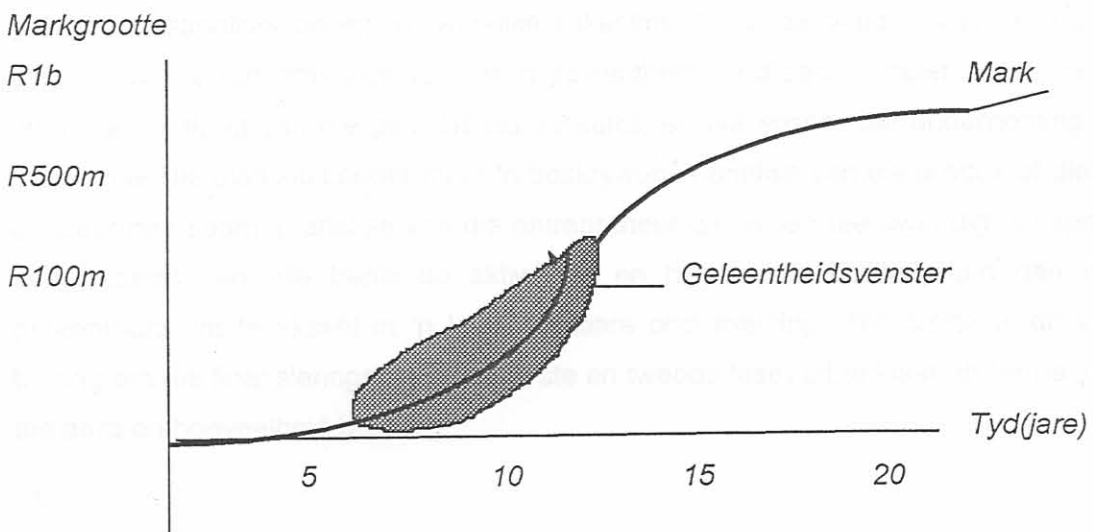
Dit is belangrik om die fundamentele verskil aan te dui tussen die idee van die entrepreneur en die geleentheid waarvoor die idee bestem is. Timmons (1994) definieer 'n geleentheid as 'n verskynsel wat aantreklik daar uitsien. Aantreklik in die sin van die winsgewendheid wat dit vir die entrepreneur inhou, asook aantreklik rakende die waardetoevoeging of nut wat dit vir die bestemde verbruiker inhou. Hierdie geleentheid moet volhoubaar en tydig van aard wees. Geleenthede in 'n vryemarkstelsel kom normaalweg voor waar daar veranderende omstandighede heers. So ook heers daar 'n vorm van chaos, nie-konsekwentheid en kennis- en inligtingsgapings. Dit is as gevolg van sekere vakume/openinge wat teenwoordig is in 'n mark of bedryfstak.

Dit is verder belangrik om daarop te wys dat geleenthede situasioneel van aard is. Hierdie situasionele aard wissel van totaal en al idiosinkraties/eienaardig/ongewoon tot absoluut algemeen en toepasbaar of teenwoordig in verskeie markte, bedrywe, produkte of dienste. Dit is dan juis die entrepreneur met kredietwaardigheid,

doelbewustheid en kreatiwiteit wat op geleenthede beslag lê. Daar kan uit vele literatuur afgelei word dat die ideale entrepreneur per definisie 'n individu is wat 'n passie of obsessie ontwikkel uit die ontwikkeling en identifisering van geleenthede in chaotiese situasies. Tesame met dié kenmerk, onderskei die suksesvolle entrepreneur hom/haarself deurlopend deur middel van bepaalde idees van geleenthede. Dyer (1997) voeg by dat die suksesvolle entrepreneur geleentheidsgeoriënteerd is. Hierdie gedrag word gemeet die mate waarin hy/sy nuwe geleenthede identifiseer en nuwe idees formuleer om die geleenthede te beset. Die daaropvolgende ontwikkeling of transformering van dié idees in bemerkbare of markgeoriënteerde produkte of dienste asook die doeltreffende implementering daarvan. Dyer (1997) gaan ook verder van die veronderstelling uit dat hierdie hele proses stelselgeoriënteerd moet wees. Die nuwe of entrepreneuriese onderneming se stelselontwerp moet die identifiserings- en ontwikkelingsproses ondersteun en die bestuur daarvan vergemaklik. Hierdie benadering kan volgens die outeur langtermyn voordele inhou. Hisrich & Peters (1995) beskou die entrepreneur se absolute verbintenis ("commitment") tot die geïdentifiseerde geleentheid as van uiterste belang.

Die identifisering van geleenthede asook die in diepte analisering daarvan is die voorloper van die opstel van 'n geskikte sakeplan (sien Besigheidsvaardighede (B/V) – Hoofstuk 2.5).

Ten einde geleenthede op 'n korrekte wyse te analiseer gee Timmons (1994) die volgende grafiese voorstelling weer:



Bron (soos aangepas): Timmons (1994)

Geleenthede is per definisie tydsgebonde. Hierdie tydsraamwerk waarin die geleentheid figureer word die venster van geleentheid of geleentheidsopening genoem. Die opening van die geleentheid moet van so 'n aard wees dat die entrepreneur beslag daarop kan lê by wyse van sy idee. Dié figuur dui aan dat tydens die groei van enige mark daar verskeie geleenthede "oopgaan" met verloop van tyd. Namate die mark groter en meer gevestig raak sal omstandighede vir geleentheidsbenutting opduik wat meer voordelig is as vroeër of later in die markgroei. Die geleentheid (venster) open dus op 'n bepaalde tydstip en namate groei toeneem en dit versadig raak neem die geleentheidsmoontlikhede af. Die lengte wat die markgeleentheid dus "oop" is, spreek van uiterste belang vir die besetting daarvan.

Hisrich & Peters (1995) sluit hierby aan deur die venster van geleentheid te beskou as een waarbinne die ware en waargenome waarde van die geleentheid bepaal moet word, asook die risiko en opbrengs wat daaruit mag spruit. Aansluitend hierby moet die geleentheid in oorleg met die entrepreneur se persoonlike vaardighede en doelwitte geplaas word en 'n in diepte mededingendheids-analise rondom die geleentheid verreken word. Hulle voeg by dat die "venster" die mees bepaalbare determinant van risiko en opbrengs mag wees. Die risiko reflekteer die mark, mededinging, tegnologie en die hoeveelheid kapitaal benodig. Laasgenoemde vorm ook die basis vir opbrengs en vergoeding. Die outeurs dui daarop dat daar 'n beduidende verskil bestaan tussen die voorkoms en nut van 'n geleentheidsanaliseplan en die werklike sakeplan. Die onderskeid is van belang in die sin dat die fundamentele rol wat 'n geleentheids-analiseplan moet speel die in diepte analisering van die geleentheid as sulks, en nie soseer die onderneming of projek nie. Dié plan sluit onder meer 'n beskrywende analise van die produk of diens in. Daarmee saam 'n analise van die entrepreneur en, indien teenwoordig, sy span, spesifikasies van alle beplande aktiwiteite en hulpbronne benodig om dan die geleentheid om te skakel in 'n lewensvatbare onderneming. Ten slotte is dit van belang om die finansieringsaspekte (eerste en tweede fase) uit te klaar, in terme van die aard en hoeveelheid benodig.

By die fisiese ontleding van die geleentheid moet die volgende vraagramwerk teenwoordig wees [Sahlman & Stevenson (1991)]:

- Watter markbehoefte wil bevredig word?
- Watter persoonlike observering is volvoer ten einde die behoefte te analiseer?
- Watter sosiale voorwaardes word as onderliggend tot die behoefte gesien?
- Watter marknavorsing is onderneem om die markbehoefte te omskryf?
- Word patentvereistes as deel van die geleentheid gesien?
- Bestaan daar aanduibare mededinging binne die mark, en hoe word die gedrag van die mededinging beskryf?
- Hoe sien die internasionale mark en mededinging daaruit?
- Hoe gaan die winsgewendheid daar uitsien in terme van die aktiwiteit wat dit verg?

Sahlman & Stevenson (1991) voeg by dat daar binne die geleentheidsvenster bepaalde struikelblokke kan opduik wat byvoorbeeld as volg aangedui kan word: die navolgingstrategie van mededingers kan die sluiting van die venster bespoedig, produksubstitute kan ontstaan, tegnologie kan weens sy turbulente aard bepaalde implikasies inhou, verbruikersvoorkeur kan drasties verander en die houding van verskaffer ook. Die outeurs beveel aan dat die struikelblokke daadwerklik oorkom of voorkom kan word deur die toepassing van kostedoeltreffende metodiek, distribusiemag, patentereg, handelsgeheime en duidelike produk differensiasie. Zimmerer et al. (1996) is van mening dat 'n geleentheid op 'n positiewe wyse beslaan kan word indien die produk of diens die mark kan penetreer binne 'n baie kort tydperk. So ook wanneer die tegniese risiko laag is en daar deurdagte voortoetsing gedoen is op die produk en mark. Hy sluit af deur te noem dat indien die entrepreneur en sy onderneming oor die vermoë en hulpbronne beskik om 'n nuwe produkstrategie te implementeer, die sukseskoers heelwat hoër blyk te wees.

Ten einde analities suksesvol te werk te gaan om geleenthede korrek op te som, word daar deurlopend die sintese van spesifieke inligting benodig. Inligting soos vereis deur die entrepreneur is normaalweg kompleks van aard. Binks & Vale (1990:159) koppel die komplekse aard van inligting wat entrepreneurs benodig aan die komplekse aard van entrepreneuriese besluitneming. Die inligting word verkry vanuit **eerstens** die vraagkant: byvoorbeeld markevaluasies, bemerkingsvereistes, mededinging, en verbruikersvoorkeure, en **tweedens** die aanbodkant: tegnologiese

bewustheid en ingesteldheid, koste-evaluering en deurdagte kennis van die implikasies van verskeie skale wat van toepassing is op markpenetrasie en uitbreiding.

Van Vuuren (1997) maak gebruik van die volgende tegnieke waartydens inligting optimaal benut word:

a. 'n Behoeftige-georiënteerde paradigma

Soos reeds bespreek word elke geleentheid saamgestel uit die behoefte aan spesifieke produkte, dienste of prosesse. Hierdie behoeftes kan direk aangespreek word of die onbewustheid van 'n behoefte by 'n verbruiker kan aangewakker word deur die bekendstelling van 'n nuwe produk, diens of proses. Behoeftige-oriëntasie kan by die entrepreneur gestimuleer word deur doeltreffende opleidingstegnieke. Die outeur stel voor dat die entrepreneur in die opleidingsituasie byvoorbeeld inligting kan insamel betreffende die behoeftes van individue of groepe in sy/haar onmiddellike sosiale omgewing.

b. Veranderinge

Geleentheids bevind hulself normaalweg in nie-konsekwente veranderende situasies. Hierdie situasies is meestal gebind aan die voorkoms van chaos en inligting wat weersprekend en teenstrydig is. Die entrepreneur moet des te meer in die opleidingsituasie daarvan bewus gemaak word dat bepaalde veranderinge uitspruitend tot chaos en die ongewone, sy entrepreneuriese prestasie kan verhoog. (Sien ook verwysing in Hoofstuk 1: Inleiding).

c. Veranderingsgeoriënteerdheid

In voorafgaande gedeeltes is klem gelê op die veranderende, risikobelaaide en onseker omgewing waarin die entrepreneur homself bevind of sal bevind. Van Vuuren lê sterk klem daarop dat die entrepreneur **eerstens** geheel en al bewus daarvan moet wees dat hy oor die vermoë moet beskik om verandering doeltreffend te kan bestuur. **Tweedens** sluit dié vereiste die vermoë in om weerstand te kan hanteer, konflik te bestuur asook om oor bepaalde onderhandelingsstegnieke te beskik (byvoorbeeld in die aankoop-, verkoops- en interne-omgewing).

d. Komponentkaarte en -gapings

Van Vuuren beskryf op 'n logiese vlak dat produkte, dienste en prosesse oor bepaalde komponente beskik. Hy verwys na die restaurantbedryf waar daar gesamentlik diens- en produkkomponente bestaan. Die voorbeeld van 'n haarsalon kan ook hier gebruik word. Dit handel nie slegs net oor die produk of haarsny en bypassende kliëntediens nie, maar ook ander faktore soos byvoorbeeld elektrisiteit, huur, die ontwerp en samestelling van die interieur, toerusting en beeldskepping. Die geleentheid lê in die identifisering en formulering van doeltreffende komponente binne die onderneming ten einde verbruikersbehoefte optimaal te bevredig. Hierdie bevrediging moet in verband gebring word met die prys en kwaliteit van die fisiese/tasbare en/of diensprodukt. Die doeltreffende wyse waarop distribusie plaasvind asook die wyse waarop die waarde toegevoeg word tot die hele proses is ook van belang. Die outeur voeg by dat daar noodwendig 'n tekort aan die nasionale aanbod van produkte kan ontstaan. Hiermee word voorgestel dat die entrepreneur ook dienoooreenkomstig 'n globale ingesteldheid moet ontwikkel ten einde hierdie tekort aan die plaaslike produkte of gapings te oorkom deur op "nasionale" invoere te steun. Dit is ook van belang om entrepreneurskap vanuit 'n internasionale of globale bestuursoopgrootpunt te beskou en ruim geleentheid vir voortgesette navorsing toe te laat.

2.4.4 Rolmodelle

Die invloed van rolmodelle in die keuse tot entrepreneuriese aksie kan in die konteks van hierdie studie nie weggelaat of onderskat word nie. Om 'n ander persoon waar te neem as 'n suksesvolle sakepersoon, sal noodwendig die entrepreneur homself in dieselfde prentjie laat inkleur. Die entrepreneur kan homself selfs as meer suksesvol sien as dit wat voor hom afspeel. Hisrich & Peters (1998) stel dit gepas dat rolmodelle in die meerderheid van gevalle 'n baie groot impak gehad het op die keuse van beroepe en loopbane. Dieselfde stelling kan in die entrepreneurskapskonteks ingetrek word. Rolmodelle kan ouers, broers, susters, familieledede en veral ander entrepreneurs wees. Die suksesvolle entrepreneur as buitestaander kan as 'n fundamentele katalisator by potensiële entrepreneurs wees.

Binne 'n opleidingskonteks kan die gebruik en aanduiding van suksesvolle entrepreneurs as 'n fenominale motiveringstegniek dien. Hierdie aspek kan dus ook

indirek die prestasiebehoefte- en prestasieмотiveringsveranderlikes sterk ondersteun.

Binne 'n Suid-Afrikaanse konteks gebruik Bagshaw (1996) suksesvolle entrepreneurs wat as rigtinggewende rolmodelle kan dien in enige entrepreneurskapsopleidingsprogram. Dié publikasie bevat suksesvolle name wat strek van Anton Rupert, Sol Kerzner, Pam Golding, Herman Mashamba, Sadek Vahed, Ranjith Ramnarain tot Tony Factor en Themba Ngcobo. Hierdie voorbeelde strek oor diverse kulturele en geslagsgrense heen en hou groot waarde in vir die aanduiding van suksesvolle rolmodelle in elke entrepreneur se onmiddellike omgewing of kultuur.

Die gebruik van rolmodelle kan volgens Kreitner & Kinicki (1998) 'n direkte aanduiding vir die entrepreneur wees in terme van bepaalde rolverwagtinge wat per definisie teenwoordig moet wees. Die entrepreneur kan dus sien dat sy gekose rolmodel intensiewe innovasie toegepas het, 'n berekende risiko geneem en ook uitsonderlike geleenthede doeltreffend nagejaag het. Hierdeur kan rolonsekerheid ook verwyder word deurdat die entrepreneur duidelik kan sien wat van 'n tipiese entrepreneur verwag word, by wyse van die gebruik van 'n rolmodel as nastrewende voorbeeld.

Die entrepreneur stel homself dus as potensieel gelyk met die rolmodel en in sommige gevalle kan hy/sy hom-/haarself daardeur laat motiveer sodat daar selfs beter prestasie as by die rolmodel daaruit kan voortspruit.

Buiten die verwagte entrepreneuriese vaardighede (E/V) wat teenwoordig moet wees as inhoud van 'n opleidingsmodel $[E/P = f[M(E/V \times B/V)]]$ is die aanleer van Besigheidsvaardighede (B/V) vervolgens van uiterste belang.

2.5 BESIGHEIDSVAARDIGHEDE (B/V)

Die suksesvolle skakeling tussen die entrepreneur en sy omgewing is nie absoluut aangewese op die teenwoordigheid van entrepreneuriese vaardighede (E/V) nie. Die fokus van entrepreneurskap word immers beskou as die innoverende basis waarop die entrepreneur die "nuwe" ondernemingskonsep verbind met die geleenthede soos waargeneem en geanaliseer in die sake-omgewing. Osborne (1995) beskryf die omgewing as 'n omgewing waarin daar normaalweg die volgende elemente voorkom:

die verbruiker/kliënt; mededingers; tegnologie; openbare beleid; sosiale tendense en demografiese patrone. Van Vuuren (1997) voeg by dat entrepreneurskap afgespeel word in 'n wêreld waarin daar verskeie reëls, wette, mededinging en beperkinge bestaan.

Die algemene definiëring van die term *bestuur* word hoofsaaklik in literatuur afgespeel binne die korporatiewe konteks en vind moeilik byval binne 'n gefokusde entrepreneurskapskonteks. Die basiese eienskappe van bepaalde bestuursvaardighede met klem op die relevante kwaliteite en gedragseienskappe van effektiewe bestuur wat lei tot prestasie, moet dus gesintitiseer word binne 'n entrepreneurskapskonteks. Hierdie eienskappe is noodwendig nie aangebore nie maar aanleerbaar soos ook verwys na deur Carson et al. (1995).

Dit is dus van belang dat entrepreneuriese sukses afhanklik is van die doeltreffende hantering en bestuur van veranderlikes in die sake-omgewing. Ten einde dienooreenkomstig te kan reageer op die eise soos gestel deur die veranderlikes, word daar van die entrepreneur verwag om oor bepaalde besigheidsvaardighede te beskik. Entrepreneuriese sukses is dus nie slegs afhanklik van die reeds genoemde prestasiemotivering (M) en entrepreneuriese vaardighede (E/V) nie, maar des te meer van basiese Besigheidsvaardighede (B/V). Vervolgens word die gekose en vereiste vaardighede bespreek: die opstel van 'n sakeplan; finansiële vaardighede; behoefte aan georiënteerdheid; bemarkingsvaardighede; operasionele vaardighede; menslike hulpbron-vaardighede; regsvaardighede; kommunikasievaardighede en algemene bestuursvaardighede. Daar moet egter daarop gelet word dat hierdie navorsing bloot die basiese vaardighede vervat, en nie noodwendig alle denkbare vaardighede inkorporeer nie. Die afwesigheid van bepaalde bestuursvaardighede is egter nie veronderstel om 'n absolute struikelblok te wees in die bereiking van entrepreneuriese sukses nie. Hier word verwys na finansiële en regsvaardighede, wat in verskeie gevalle met die hulp van 'n professionele individu of instansie vervul kan word.

2.5.1 Die Sakeplan

Gumpert (1994) definieer 'n sakeplan as 'n deurdagte beplanningsdokument wat as hulpmiddel dien by die inisiëring van nuwe ondernemings, produkte, dienste of prosesse. Dit kan ook gebruik word by die verkryging van kapitaal vir die uitbreiding

van bestaande produkte, projekte of ondernemings. Die outeur som op dat 'n sakeplan universeel die volgende aspekte moet aanspreek:

Die mark

Die analisering van potensiële (of bestaande) verbruikers/kliënte, asook gebruikers van die beplande produk, diens of proses. Hierdeur word die gebruikersnut in breë trekke uitgelig en so so ook die potensiële belang wat die gebruiker in die produk, diens of proses mag hê (byvoorbeeld positiewe response wat mag voortspruit uit die gebruik van die produk); markgrootte en ondersteunende bemarkings- en marknavorsing.

Die belegger

Hetsy finansieël of ander hulpbronne. Klem word gelê op die samestelling van *pro forma* finansiële state. Die potensiële belegger mag byvoorbeeld die belangrikheid van kontantvloei benadruk, wat vereis dat die entrepreneur 'n deurdagte vooruitskating in terme van kontantvloei bewegings moet verdiskonteer in die sakeplan. Hiermee saam word die beklemtoning van kostestrukture nie negeer nie, die samestelling van 'n winsdrempelanalise, begrotings en verkoopsvooruitskattings. Weens die feit dat die meeste entrepreneurs hulself bevind in die begin- of ontwikkelingsfase van die ondernemingslewensiklus (in terme van sy produk, diens, proses of onderneming) word die risiko as beleggingspotensiaal as fundamenteel hoog beskou. Dit is dus van kardinale belang dat die belegger se risiko as verskansend in die saestelling van 'n sakeplan beskou kan word.

Die produsent

Hetsy die entrepreneur of uitvinder.

Hisrich et al. (1998) daarenteen beveel aan dat die sakeplan grootliks doelmatig is indien dit die gekose geleentheid intensief ontgin. Hierdie geleentheids-beskrywende beplanningsinstrument word ook beskou as 'n kritiese indikator by die volgende beginsels:

Die bepaalde hulpbronne benodig

Die hulpbronne wat deur die geleentheid vereis word is outomaties 'n vereiste in elke sakeplan. Verder moet onderskeid getref word tussen die kritiese hulpbronne en hulpbronne wat bloot 'n ondersteuningsrol speel. Dié afdeling sluit onder meer die aanduiding van kwantitatiewe asook kwalitatiewe eienskappe van hulpbronne in.

Die metodiek by die verkryging van hulpbronne

Alle aspekte by die verkryging van hulpbronne moet omvat word. Hiermee saam word die aangewese verskaffers aangedui, asook wat belangrik is, die identifisering van alternatiewe verskaffers van hulpbronne.

Die wyse waarop die onderneming bestuur sal word

Die bestuurstyl asook die implementering van 'n bepaalde bestuurstruktuur en kontroleproses moet vervat word in die sakeplan.

Die fisiese strukturering van die sakeplan is egter van noemenswaardige belang vir die bereiking van opleidingsdoelwitte. Hisrich & Peters (1998) maak gebruik van die volgende struktuur wat volgens algemene analise as 'n relatief gegewe standaard kan dien (soos ook beskryf deur: Zimmerer & Scarborough (1996); Timmons (1995); Kuratko & Hodgetts (1998)). Die basiese struktuur word ook as aanvaarbaar beskou deur die Algemene Handelsbank in Suid-Afrika:

I. DIE INLEIDENDE BLADSY

- Naam en adres van die onderneming
- Naam en adres van eienaars/entrepreneur(s)
- Aard van die onderneming
- Verklaring van finansiering benodig
- Verklaring van konfidensialiteit

II. SINOPSIS ('n opsomming van die totale sakeplan)

II. BEDRYFSTAKONTLEDING/ANALISE

Die afdeling sluit oorsigtelik die tendense en mededingende strategië van die bedryf as sulks in.

- Toekomstige bedryfstendense
- Mededingendheidsanalise
- Marksegmentering
- Bedryfstakvooruitskatting

III. BESKRYWING VAN ONDERNEMING

Die verskaffing van 'n volledige oorsig van die onderneming se produk(te), diens of proses.

- Produk/Diens - beskrywing
- Grootte van onderneming
- Kantoortoeusting en personeel
- Agtergrond van entrepreneur/s

IV. PRODUKSIEPLAN (in geval van vervaardiging)

'n Gedetailleerde beskrywing van die vervaardigingsproses van die produk word weergegee.

- Vervaardigingsproses
- Fisiese uitleg
- Masjienerie en toerusting
- Verskaffers van rou materiale/insette

V. BEMARKINGSPLAN

Die afdeling beskryf in diepte die marktoestande en strategië verwant aan die distribusie, prys en promosie van die gekose produkte, dienste of prosesse.

- Pryformulering
- Distribusie
- Promosie/reklame

- Produk- en verkoopsvooruitskatting
- Kontroleprosedure

VI. ORGANISATORIESE PLAN

Die beskrywing van die eienaarskap en lyne van gesag asook die verantwoordelikheid van lede/werknemers in die onderneming of nuwe onderneming word weergegee. In die geval van die entrepreneur as enkelpersoon-ondernemer, wat 'n algemene aanvangsverskynsel is, word daar grootliks nie aan die volgende verwysing aandag geskenk nie.

- Eienaarskap/ondernemingsvorm
- Identifisering van vennote/lede of prinsipaal aandeelhouers
- Outoriteit van prinsipale
- Bestuurspan se agtergrond
- Rolle en verantwoordelikhede van lede van onderneming

VIII. RISIKO-ANALISE

Die identifisering van potensiële struikelblokke asook alternatiewe strategië ten einde die doelstellings te bereik, soos vervat in die sakeplan, word volvoer.

- Evalueer swakpunte van onderneming
- Nuwe tegnologie benutting
- Gebeurlikheidsplan

Die belangrikheid van hierdie komponent vind aansluiting by die "Risikogeneidheid" van die entrepreneur as "Entrepreneuriese vaardigheid" (E/V) as deel van die model:
 $E/P = M(E/V \times B/V)$

IX. FINANSIËLE PLAN

Die samestelling van geprojekteerde finansiële data, vir die bepaling van finansiële lewensvatbaarheid en beleggersvertroue word in die afdeling vervat.

- Pro forma inkomstestaat
- Kontantvloei-vooruitskattings
- Pro forma balanstate

- Winsdrempel-analise
- Bronne en die aanwending van finansiering

X. BYLAE

- Verwysingsbriewe
- Marknavorsing
- Kontrakte of bruikhuur-ooreenkomste
- Pryslyste van verskaffers

Kuratko et al. (1998) beveel aan dat die voorlegging van sakeplanne 'n beduidende rol kan speel in die verkryging van vereiste finansiering. Die aspek hou dan ook opleidingspotensiaal vir die entrepreneur in, weens die feit dat die entrepreneur nie noodwendig die sakeplan self sal of kan ontwikkel nie. Die opleidingsgreep in die verband sal dan handel rondom die verbale voorlegging van die plan wat gepaard gegaan word met die verkoopstrategie daar rondom. Verder moet die voorlegging goed georganiseer, voorbereid, interessant en buigzaam daar uitsien. Al laasgenoemde eienskappe is aanleerbaar en sal dus fundamenteel deel vorm van die opleidingsinhoud.

Dit word afgelei dat die sakeplan dus primêr aangewend word as 'n rigtinggewende bloudruk vir die nuwe of bestaande produk, diens, proses of onderneming. Hierdeur kan ook geïmpliseer word dat die plan 'n motiveringsrol kan speel in die ontwikkeling van die nuwe onderneming.

2.5.2 Finansiële vaardighede

Van Vuuren & Nieman (1998) wys tereg daarop dat die fases waardeur ondernemingsontwikkeling plaasvind, 'n uiters belangrike rol speel in die opleidingsinhoud van entrepreneurskapsprogramme. Hierdie stelling is soveel te meer toepasbaar op finansiële vaardighede. Daar word in dié verband verwys na die groei van die onderneming vanaf 'n mikro bestaan tot en met 'n medium-grootte

onderneming. Dié fases kan as volg beskou word, soos beskryf deur Siropolus soos aangehaal deur Van Vuuren & Nieman (1998): Ontwikkeling/totstandkomings-; infantiele-; deurbreek-; en volwasse fase.

Die outeurs staaf dié argument met die aanbeveling van 'n finansiële vaardigheds-module wat toepasbaar is in die normale ontwikkelingsfases. Die sekwensiële aard van die inhoud van hierdie program is onlosmaakbaar deel van die suksesvolle bereiking van opleidingsdoelwitte en word as volg uitgelig:

Fase 1 & 2

Doelwit: Om toe te rus met die nodige vaardighede vir die suksesvolle hantering van die totstandkomings- en infantiele tydperk:

- Die bepaling van die finansiële behoefte van die “nuwe” onderneming. Die bepaling van aanvangskapitaal en die kontantbegroting en die basiese sakeplan, vorm deel hiervan. Hierdie plan omsluit ook die winsdrempelanalise en basiese finansiële verhoudingsgetalle, bv. die skuld- en likiditeitsverhoudings.
- Die moontlike identifisering van finansieringsbronne, hetsy interne bronne of kort- en mediumtermyn bronne van eksterne finansiering.
- Die doetreffende bestuur van kontant, voorraad (indien van toepassing) asook die betrokke rekeninge daaraan gekoppel.

Fase 3

Doel: Om die finansiële vaardighede in die deurbreekfase aan te leer:

- Meester- en kontantbegrotings.
- Bedryfskapitaal-bestuur.
- Finansiële verhoudingsgetalle wat hoofsaaklik sal bestaan uit: likiditeits-, solvabiliteits-, en rentabiliteitsverhoudingsgetalle.
- Finansiële en interne kontrole-maatstawwe. Finansiële verslagdoening. Segment analises.
- Voortdurende identifisering van eksterne finansieringsbronne.

Fase 4

Doel: *Om die volwasse fase met die korrekte finansiële vaardighede te hanteer:*

- Kapitaalstrukturering en hefboomfinansiering. Die riglyne vir maandelike noteringsaksie.
- Kapitaalbegroting en die investeringsbesluite. Die koste van kapitaal. Risiko, opbrengs en beleggingsbestuur.
- Gevorderde ontleding van finansiële state.

Die werk van Oost (1997) verbreed bogenoemde struktuur deurdat daar klem gelê word op die belangrikheid van die finansiële besluite wat deurlopend geneem moet word. Die struktuur van finansiële besluitneming word geskoei op drie universele bene. **Eerstens** moet 'n besluit geneem word rondom die behoefte aan bates, dus watter bates aangekoop moet word. Hierdie besluit word as die investeringsbesluit beskou, waartydens onderskeid gemaak word tussen die keuse van vate bates (bv. grond en geboue) en bedryfsbates (bv. voorraad). **Tweedens** moet 'n besluit geneem word rondom die identifisering van fondse ten einde die bates aan te koop. Die besluit is dus die finansieringsbesluit wat dienooreenkomstig beskou word as besluite rondom bedryfslaste (korttermyn) en langtermyn finansiering. **Derdens** moet 'n besluit geneem word rondom die verdeling van winste na belasting, naamlik in die verklaring van dividende. Laasgenoemde is egter hoofsaaklik toepasbaar in die volwasse fase waartydens die onderneming die mediumgrootte bereik of oorskry. Oost noem verder dat die besluitnemer (entrepreneur) tipies op grond van die besluite die volgende vrae moet kan beantwoord:

- Hoeveel kapitaal word benodig? (Na gelang van die ondernemingsbehoefte en die fase waarin die onderneming verkeer.)
- Wanneer word die fondse benodig?
- Watter samestelling van die eie en langtermynskuld is nodig?
- Wat is die koste verbonde aan die verskillende finansieringsvorme? (Byvoorbeeld die koste van langtermynskuld of behoue inkomste.)

As voorvereiste tot die hele opleidingsproses is dit van kardinale belang dat die entrepreneur duidelike onderskeid kan maak tussen die betekenis van 'n bate en 'n las; die opbou van die term inkomste (bv. Inkomste = Eenhede verkoop x

eenheidsprys); die betekenis en samestelling van koste (bv. veranderlike en vaste koste); die berekening en betekenis van wins (bv. $\text{WinB/Serlies} = \text{inkomste} - \text{koste}$); kapitaal (bv. vaste kapitaal en bedryfskapitaal); risiko (die waarskynlikheid dat die werklike opbrengs van die verwagte opbrengs sal afwyk) asook die betekenis en opbou van die opbrengskoers (bv. die berekening in randwaarde of persentasiewaarde).

2.5.3 Bemerkingsvaardighede

Hills & Laforge (1996:166) gaan van die veronderstelling uit dat markgeleentheidsanalise, nuwe produkontwikkeling, die diffusie van innovasie en die bemerkingstrategie om groeiende ondernemings te skep, 'n fundamentele aansluiting tussen bemerking *per se* en entrepreneurskap is.

Die belangrikheid daarvan om bemerkingsvaardighede aan te leer kan nie meer beklemtoon word nie. Die basis van enige onderneming geskoei op die bereiking van winsgewendheid, word afhanklik beskou van die bemerkingsinslag. Zimmerer & Scarborough (1998) illustreer dié kardinale belang van die bemerkingstaak, soos verlang deur elke entrepreneur, en word as volg aangehaal: "*The marketing plan focuses the company's attention on the customer and recognizes that satisfying the customer is the foundation of every business. Its purpose is to build a strategy of success for a business - but from the customers point of view, indeed the customer is the central player in the cast of every business venture.*"

Carson et al. (1995) illustreer die wyse waarop die entrepreneur 'n impak uitoefen op die bemerkingstaak. Hierdie impak word gekenmerk deur die volgende spesifieke bemerkingstyl:

- **Die fase van ontwikkeling:** Die onderneming wat homself in die beginfase bevind maak grootliks gebruik van simplistiese bemerkingstegnieke.
- **Gefokusde strategie:** weens die tekort aan hulpbronne wat gekenmerk word in die beginfase, word die entrepreneur beperk tot die hoeveelheid en soorte bemerkingsaktiwiteite.
- **Inherent informeel:** Die soort onderneming het nie formele organisasiestrukture of kommunikasiekanale nie. Dit mag byvoorbeeld die geval wees dat daar geensins 'n formele stelsel bestaan nie.

- **Simplisties en lukrake metodiek:** Die entrepreneur se bemarkingspogings is normaalweg, weens genoemde beperkinge, lukraak-gedrewe met 'n groot hoeveelheid *ad hoc* besluite (in vergeleke met 'n formele bemarkingskonteks). Dit is dan ook die doel van hierdie studie om dié algemene persepsie te verander met behulp van 'n korrekte opleidingsinslag.
- **Responsief en reaktief tot mededingersbesluite:** Die outeur beweer dat die entrepreneur nie pro-aktief optree jeens mededingende bemarking nie, maar eerder reaktief ingestel is ten opsigte van mededingers se bemarking-aktiwiteite.
- **Opportunisties:** Een van die mees kenmerkende eienskappe van die entrepreneur se bemarkingspogings, is die mate waartoe daarin geslaag word om vinnig te reageer op veranderende tendense en rigting. Daarom word daar dus spoedig gereageer op nuwe geleenthede wat ontstaan in die markplek.
- **Korttermyngerigheid:** Carson voer aan dat die entrepreneur se meeste bemarkingsbesluite gefokus word op die korttermyn.

Daar moet egter bygevoeg word dat bogenoemde bemarkingstyl in 'n veralgemene vorm weerspieël word en verdere navorsing in dié verband mag meer duidelikheid bied.

Die identifisering van die markpotensiaal waarvan die potensiële verbruiker/kliënt die kern vorm, kan beskou word as die beginpunt van die hele bemarkingsproses. Dus kan die verbruiker as die opleidingsaanvangsgeleentheid dien, en derhalwe ook die fokus op verbruiker- en markgedrewendheid vestig. Zimmerman et al. (1998) analiseer die chronologiese verloop van die bemarkingstaak as volg:

- **Bepaling van verbruikersbehoefte/s deur middel van bemarkingsnavorsing**

Bemarkingsnavorsing dien as die dryfmiddel tot die verkryging en inwinning van inligting. Hierdie inligting dien dan ook dienooreenkomstig as die basis van die bemarkingsplan, as deel van die breër sakeplan. Inligting in die verband word saamgestel uit verwerkte data soos sistematies versamel vir die samestelling van die entrepreneur se potensiële mark, verbruikers en mededingers.

Chronologies word die volgende marknavorsingsproses voorgestel vir die entrepreneur:

- *Definiëring van die probleem*

Dit sluit byvoorbeeld die volgende vrae in: Wie is die potensiële verbruikers? Wat is hul spesifieke behoeftes? Wat is hul voorkeure? Hoe gereeld word soortgelyke produkte aangekoop? Hoe sal my produk, diens of proses se sterkpunte spesifieke behoeftes aanspreek? Watter reklamemedia sal doeltreffende respons uitlok? Hoe groot is die mark?

Die betrokke data sluit geografiese, demografiese asook psigografiese inligting in.

- *Kollektering van data*

Hirich & Peters (1995:136) verdeel hierdie stap, anders as Zimmerer (1998) in twee fundamentele prosesse. Eerstens die versameling van data vanuit sekondêre bronne. Dit sluit in die gebruikmaking van bestaande data, byvoorbeeld handelstydskrifte, inligtingsentrums, owerheidsinstellings en die internet (wat beskou kan word as 'n kontemporêre inligtingsbron wat voorafgaande bronne kan omsluit).

Tweedens die versameling van data vanuit primêre bronne. Dit is weer eens nie noodwendig die entrepreneur self wat hierdie take onderneem nie, dit kan ook met behulp van professionele instansies geskied.

- *Analisering en interpretasie van data*

Waarde word toegevoeg tot die data. Daar word, met ander woorde, die mate van betekenisvolheid wat aan die data geheg kan word, bepaal. Die antwoorde soos gestel in die eerste stap word beantwoord. Daar is egter geen konkrete wyse waarop marknavorsing absolute beduidenheid kan toelig nie.

- *Konklusie*

Die marknavorsing en des te meer die inligting daardeur verkry is eers doelmatig indien die besluite daaruit afgelei, geïmplementeer word as bestuursbesluit. Die inter-

pretasie van gegewe data en dan inligting kan alleenlik aangewend word indien die entrepreneur oor die kennis beskik om die resultate te “verstaan”. Hierdie argument word beantwoord en aangespreek deur doeltreffende opleiding in die verband.

- **Bepaling van die teikenmark**

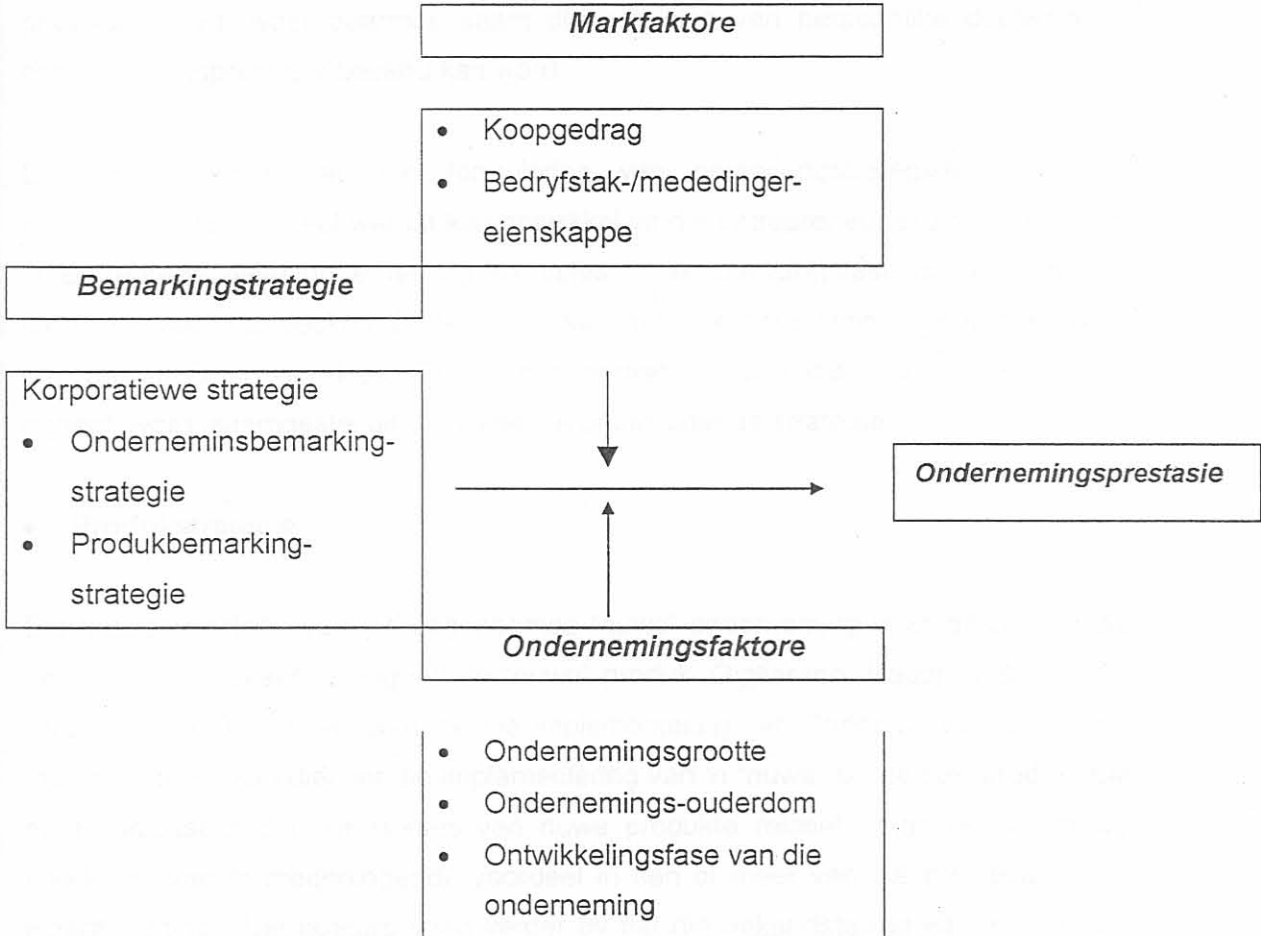
Die bepaling van die teikenmark word as ‘n relevante aspek in die opleiding van entrepreneurs beskou. Bygrave (1994) dui gepas aan dat slegs 25% van ondernemings begin in die VSA, suksesvol daar uitsien. Die oorblywende 75% misluk weens die feit dat verbruikersbehoefte nie korrek aangespreek word nie. Die bepaling van die teikenmark dien dus primêr as ondersteunende element tot laasgenoemde verskynsel. Perreault & McCarthy (1996: 49) speel die rol van massa bemaking teen die rol van teikenmarkgeoriënteerdheid af. Laasgenoemde word gedefinieer as ‘n bemakingsmengsel (“marketing mix”) wat direk daarop gemik word om ‘n spesifieke homogene mark of verbruikersgroep se behoeftes aan te spreek. Massa bemaking daarenteen is weer die wyse waarop ‘n vaag gedefinieerde teikenmark met dieselfde bemakingsmengsel aangespreek word. Dus word die “almal” as ‘n potensiële verbruiker geanaliseer. Die outeur ondersteun ook die sukses van die bepaling van ‘n spesifieke teikenmark as ‘n wyse waardeur mededingende voordele verkry kan word.

- **Bemakingstrategie**

Navorsing rondom die formulering van ‘n bemakingstrategie vir ondernemings lê veral klem op die “groot” onderneming. Jain et al. Hills & Laforge (1996) onderskei tussen die drie vlakke waarop daar strategieë geformuleer kan word. **Eerstens** korporatiewe bemakingstrategie, waarin besluite geneem word rondom die produkfokus van die onderneming (byvoorbeeld die tydstip waarop ‘n nuwe produk die mark sal betree en die graad van produk differensiasie); **tweedens**, ondernemingsbemakingstrategieë, wat die relatiewe belangrikheid van spesifieke bemakings-elemente aandui vir die bereiking van mededingende voordele; **derdens**, produk bemakingstrategieë, waar teikenmarkte gekies word asook die implementering van bemakingsmengels vir die gekose produkte of dienste. Vir die entrepreneuriese “nuwe” onderneming is die bemaking van ‘n enkele produk of diens vir ‘n duidelik gedefinieerde teikenmark belangrik, en word die grense tussen die drie vlakke nie daadwerklik verskillend aangedui nie. Die formulering van strategieë vir

die nuwe en klein ondernemings verskil wesenlik en uit 'n entrepreneuriese oogpunt kan innovasie in dié verband effektief toegepas word.

Laasgenoemde outeurs konseptualiseer die bemarkingstrategie by wyse van die volgende figuur:



Bron (soos aangepas): Jain et al. Hills & Laforge (1996)

In bogenoemde figuur word die markfaktore as in beide die vraag-en-aanbod-verhouding aangedui. Die vraagkant word opgebou uit verbruikersgedrag (byvoorbeeld die hoeveelheid verbruikers; die verbruiker se persoonseienskappe; die groeikoers van die kopersmark) en die aanbodkant uit die bedryfstak, waarin die entrepreneur homself bevind, asook die mededingers in die bedryfstak (byvoorbeeld intensiteit van mededinging; bedryfstakgrootte; aard van bedryfstakkonsentrasie). Die mengsel tussen die twee veranderlikes in 'n bepaalde situasie beïnvloed die verwantskap tussen die bemarkingstrategie en die onderneming se prestasie.

Ondernemingsfaktore dui op die reeds aangeduide eienskappe (grootte, ouderdom en ontwikkelingsfase), wat ook die verwantskap tussen die bemarkingstrategie en prestasie beïnvloed. Hierdie aspek dui dus ook aan hoe die entrepreneuriese “nuwe” onderneming se strategie sal verskil van dië van ‘n bestaande “groot” onderneming. Ondernemingsprestasië word gesien in die lig van verkoopsprestasië, verkoops groei, opbrengs op verkope en rentabiliteit. Dit kan ook direk verwys na entrepreneuriese prestasie (E/P), waar daarmee saam die bereiking van persoonlike doelwitte as ondernemingsprestasië beskou kan word.

Die primêre doel van die formulering van bemarkingstrategieë lê in die mededingende voordeel wat dit kan ontwikkel vir die entrepreneuriese onderneming. ‘n Entrepreneuriese onderneming sal tipies in die aanvangsfase dit as ‘n mededingende voordeel beskou as die verbruiker/kliënt die produk/diens as superieur bo dié van mededingers kies. Die bemarkingstrategie van die entrepreneur, in sy geheel, word saamgestel uit die volgende onderliggende strategieë:

- **Produkstrategie**

Die kritiese bestaans van die sogenaamde “nuwe” onderneming is afhanklik van die bemarking of bekendstelling van ‘n “nuwe” produk. Giglierano, Haughey & Kallis in Hills et al. (1996) beveel aan dat die implementering van Porter se waardeketting-model as basis kan dien vir die implementering van ‘n “nuwe” of “eerste” produk. Die model impliseer dat die sukses van nuwe produkte relatief afhanklik is van die voorkoms van ‘n mededingende voordeel in een of meer van die prosesse in die waardeketting. Die outeurs voeg verder by dat die bekendstelling van ‘n “tweede” nuwe produk ‘n kritiese belangrike stap in die groeifase van die entrepreneuriese proses is. Dit word gevind dat daar hoofsaaklik vier motiveringsfaktore bestaan vir die bekendstelling van ‘n “tweede” produk, naamlik: finansiële; tegnologies; verbruikersopvoeding en interne oorsake. Die bekendstelling van dié produkte is afhanklik van eksperimentele bemarkingsbeplanning en substansiële vloei van inligting vanaf die verbruiker deur die nuwe produkontwikkelingsproses. Dit is egter belangrik om daarop te merk dat die entrepreneur se produkreeks normaalweg ‘n eng produkbasis het en in die meeste gevalle bestaan uit ‘n kernproduk met min of geen variasies.

- **Prysstrategie**

Die bepaling van pryse soos gekoppel aan die relatiewe waarde van die produk, diens of proses, kan gesien as 'n sleutelement in die sukseskoers van die entrepreneur. Timmons (1995:220) definieer dié besluit as die vermoë om mededingende pryse en winstmarges te bepaal. Dit sluit onder meer die posisionering van produkte relatief tot hul pryse in, asook die vermoë om 'n prysbeleid saam te stel en die strewe na optimale winsgewendheid te bewerkstellig. Daar moet ook aangeneem word dat die prysstrategie dienoreenkomstig die marksegment geformuleer moet word.

Perreault et al. (1996) skryf voor dat die entrepreneur die basiese beginsels van prysbepaling moet begryp. Die volgende basiese beginsels kan binne opleidingsverband verskaf word:

- Begrip van hoe groothandelaars en kleinhandelaars hul pryse bereken deur die gebruik van winstoevoeging ("mark-up").
- Die rede agter die verwantskap tussen omset- en prysbepaling te verstaan.
- Die voor- en nadele van gemiddelde koste prysing te kan insien.
- Die evaluering van potensiële pryse deur middel van die gebruik van die winsdrempel-analise.
- Kennis van die mees winsgewende prys en hoeveelheid, deur middel van marginale analyses, totale inkomste en kosteberekeninge.
- Die wyse waarop vraag en aanbod prysbepaling mag beïnvloed
- Die metodiek agter die onderhandeling van pryse by die verskaffer van insette te kan aanleer.

- **Promosiestrategie**

Die promosiestrategie van die entrepreneur as sulks word direk verbind aan die bekendstelling van 'n nuwe produk, diens of proses. Die promosiebesluit is dus veronderstel om deur middel van 'n effektiewe kommunikasieproses, eienskappe van die produk, diens of proses aan die potensiële verbruiker oor te dra. Timmons (1995) wys tereg daarop dat die nuwe onderneming hoofsaaklik klem moet lê op effektiewe verkoopstegnieke (die vermoë om 'n skakeling te vind tussen die produk en die verbruiker deur middel van doeltreffende oordrag van produkeienskappe en die

oorreding van die verbruiker om dit as nuttig aan te sien), direkte bemerking en algemene reklamemedia. Binne opleidingsverband kan die aanleer van effektiewe verkoopstegnieke dus nie misken word nie. Straughn & Chickadel (1994:81) ontleed die verkoopsproses as volg:

- *Voorbereiding:* Dit is noodsaaklik om oor in diepte kennis te beskik van elke denkbare aspek van die gekose produk, diens of proses. Die entrepreneur moet oor die vermoë beskik om as probleemoplosser in die oë van die verbruiker te staan. Dit wil sê dat enige navrae rondom die eienskappe en nut van die produk weergegee moet kan word.
- *Prospektering:* Die “uitgaan en soek” vir potensiële verbruikers is ‘n fundamentele verkoopstegniek wat as deel van die inisiatief en dryfkrag van die entrepreneur ingesluit moet word.
- *Inisiële kontak:* Die eerste kontak met die verbruiker kan ‘n beduidende rol speel in die voltooiing van ‘n verkoopstransaksie. Klem word gelê op inneemlike voorkoms en vriendelike kwaliteitdienslewering. Hierby word ingesluit die effektiewe wyse waarop verbale en nie-verbale kommunikasietegnieke toegepas word.
- *Voorlegging:* Die behoeftes van die verbruiker word in lyn getrek met die soort voorleggingsprosedure wat gebruik gaan word. Hiermee word geïmpliseer dat die verbruiker moet “hoor wat hy/sy wil hoor”. Met ander woorde, die inhoud van die voorlegging moet die produkeienskappe bevat wat die potensiële verbruiker as behoeftebevredigend sal waarneem. Daar word ook immers op gewys watter potensiële voordele die betrokke produk, diens of proses inhou. Kreatiwiteit as entrepreneuriese vaardigheid (E/V) speel ‘n groot rol in die suksesvolle volvoering van die voorlegging.
- *Die hantering van griewe (“objections”):* Die outeurs verwys na die voordelige rol wat die positiewe hantering van griewe kan speel. Hierdie metode maak deel uit van die normale verkoopsproses. Die voorbeeld word gebruik waar die verbruiker moontlik ‘n klagte het rondom die prys van die produk en waartydens die verkoops persoon die klem verskuif op die kwaliteit en die waarde van die betrokke produk.
- *Die voltooiing van die verkoopstransaksie:* Die tydstip van oorreding tot die sluiting van die verkoopstransaksie is onlosmaakbaar deel van die sukses daarvan. Dit is nie noodwendig raadsaam om die sluiting aan die einde van die voorlegging voor te stel nie maar dit moet ook as ‘n voorloperstrategie (“trail”)

gebruik word. Daar moet dus deurlopend probeer word om die verbruiker te “oorreed”.

- *Toevoegings (“ad-ons”)*: Nadat die aanvanklike transaksie voltooi is, is dit nie noodwendig die einde van ‘n proses nie. Dit mag wel ook die begin van ‘n verdere aankoop wees. Hierdeur kan die verbruiker byvoorbeeld oorreed word om ‘n komplimentêre produk toe te voeg tot die huidige. Dit kan byvoorbeeld die verlenging van ‘n dienskontrak insluit.
- *Opvolg*: Dit is in die voordelige belang van die entrepreneur indien hy oor die vermoë beskik om die verbruiker te laat voel dat hy die regte besluit geneem het om die bepaalde produk aan te koop, of van dienste gebruik gemaak het. Die strategie kan byvoorbeeld raakgesien word in die tydige lewering van bestellings, bedanking vir die gerbuikmaking van die onderneming se dienste asook die onoortreflike nasorgdiens. Daarmee saam kan dus beweer word dat ‘n verbruiker “geskep” word wat weer dieselfde aankoop sal maak of sal oordra tot ander potensiële verbruikers.

Die invoeging van verkoopstegnieke vorm nie normaalweg ‘n integrale deel van bemarkingsopleiding as sulks nie. Die waarde en toevoeging van algemene verkoopstegnieke kan egter nie uitgelaat as deel van entrepreneurskapsopleiding nie.

As deel van die promosiestrategie word die keuse en opstel van reklamemedia onderneem. Carson et al. (1995:81) skets die algemene situasie van die nuwe onderneming as een wat oor beperkte finansiële bronne beskik. Hierdie situasie impliseer dat reklamemoontlikhede beperk daar uitsien, weens die algemene hoë koste daaraan verbonde. Dit mag onder meer beteken dat die impak van die bekendstelling van die sogenaamde “nuwe” produk nie effektief daar mag uitsien nie. Dit is dus belangrik dat koste-effektiewe reklame-media gebruik moet word in oorleg met die beskikbare kontantvloei-situasie asook die spesifieke teikenmark wat gekies word. Koekemoer (1991:12) bewys deur middel van ekstensiewe ondersoek die feit dat die verhoging van investering in reklame, ‘n daadwerklike verhoging in markaandeel korreleer. Hy wys tereg daarop dat dié gemete ondernemings absoluut ‘n punt gemaak het daarvan om gebruik te maak van nuwe tegnologie, idees, produkte en dienste. Laasgenoemde terme val des te meer binne die kader van entrepreneurskap *per se*.

Murphy (1998:129) prioriseer, op grond van doeltreffendheid, die volgende reklamemedia:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. <i>Televisie</i> | 7. <i>Plakkate</i> |
| 2. <i>Rolprentteaters</i> | 8. <i>Voubiljette</i> |
| 3. <i>Radio</i> | 9. <i>Geklassifiseerde advertensies</i> |
| 4. <i>Koerante</i> | 10. <i>Skenkings</i> |
| 5. <i>Tydskrifte</i> | 11. <i>Borge</i> |
| 6. <i>Handelsjoernale</i> | |

Weens koste verbonde aan die verskillende media is dit belangrik om die fase van ondernemingsontwikkeling in oorweging te bring. Die koste-implikasie van die eerste orde media (nommers 1-4) is byvoorbeeld nie beskore in die beginfase van die entrepreneuriese onderneming nie. Kontemporêre bemarkingsliteratuur dui aan dat daar verdere direkte bemarkingsmedia-ontwikkeling plaasgevind het wat bydrae tot die oordrag van produkeienskappe, byvoorbeeld:

- Direkte aangesig-tot-aangesig verkope
- Televerkope
- Direkte posverkope
- Uitstillings
- Demonstrasies en,
- Die internet

Binne die entrepreneurskapsopleidings-raamwerk is dit noodsaaklik dat die oordeel gekweek moet word in die keuse van die korrekte reklamemedia. Keuses moet gemaak word tussen die blootstelling van die verskillende -opsies in oorleg met die koste daaraan verbonde (binne 'n kontantvloeiraamwerk).

• **Distribusiestrategie**

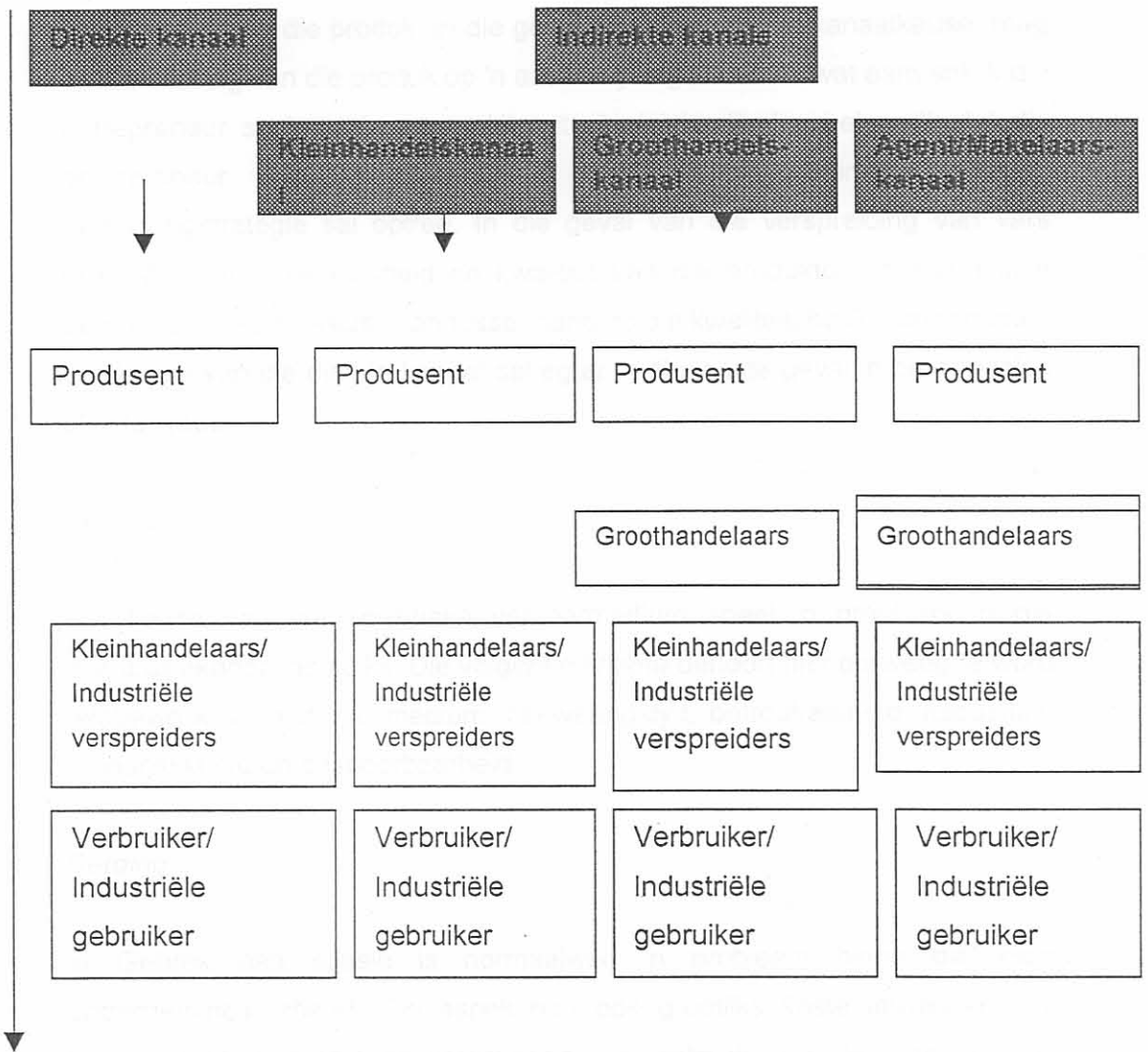
Timmons (1995) definieer die distribusiestrategie as een wat bestaan uit die vermoë om die vloe van goedere vanaf die vervaardiger (sien as entrepreneur) deur middel van bepaalde distribusiekanale tot die bereiking van die geskikte verbruiker, te

bewerkstellig. As opleidingsintervensie is dit van belang dat die entrepreneur oor deurdagte kennis moet beskik van die keuse van die korrekte distribusiekanale; vervoerkoste en die berekening daarvan; skeduleringstegnieke en die algemene koste-implikasies by die distribusiebesluit. Longenecker, Moore & Petty (1997:353) voeg by dat die strukturering van die distribusiestelsel belangrik is. Die analisering van tendense in die bedryfstak, in dié verband, sal die sogenaamde distribusiepatrone en die mededingende aard daarvan uitwys. Die nuwe onderneming is egter veronderstel om sy eie distribusiestelsel te ontwerp en die volgende basiese elemente behoort oorweeg te word by die keuse van enige distribusiestelsel:

- *Koste daaraan verbonde*

Die persepsie bestaan dat die direkte distribusiekanaal noodwendig laer kostes teweeg bring, in vergelyking met die indirekte. Dit is nie noodwendig die geval nie. Die klein onderneming kan weliswaar in die situasie beland waar direkte kanale sonder tussengangers 'n hoër koste lading kan beteken. Daar moet ook duidelike attensie gemaak word op die feit dat die keuse van 'n bepaalde distribusiekanaal gesien moet word as deel van die investeringsbesluit. Dit wil sê, die vraag moet dus gevra word: rondom indien daar van tussengangers gebruik gemaak word wat by implikasie 'n hoër verkoopsprys teweeg bring, maar dalk 'n definitiewe hoër verkoopsyfer (weens byvoorbeeld effektiewe verkoopstegnieke deur die kleinhandelstussenganger), is dit nie dalk 'n beter opsie as die direkte kanaalbesluit nie?

Die volgende distribusie=opsies bestaan normaalweg in die markomgewing:



(Bron: soos aangepas uit Longenecker et al. (1997))

- Dekking ("coverage")

Die gebruik van 'n indirekte kanaal het meestal tot die gevolg dat breër markdekking plaasvind, wat dus impliseer dat die produk geografies beter blootstelling geniet.

- *Kontrole*

'n Direkte kanaal aan die anderkant bied weer beter kontrole oor die verspreiding van die produk. In die geval van die indirekte kanaalkeuse, mag die bemaking van die produk op 'n ander wyse geskied as wat aanvanklik die entrepreneur se intensie was. Hieruit afgelei is dit dus belangrik dat die entrepreneur tussengangers kies wat dienooreenkomstig sy/haar bemakingstrategie sal optree. In die geval van die verspreiding van vars produkte, waar die varsheid en kwaliteit van die produkte van essensiële belang is, moet die keuse van tussengangers die kwaliteitsbesluit ondersteun. Die keuse van die direkte kanaal sal egter in die laaste geval 'n beter besluit blyk te wees.

- *Vervoer*

Die keuse van die spesifieke vervoermedium speel 'n groot rol in die distribusiekanaal as sulks. Die volgende kriteria behoort hier oorweeg te word: relatiewe koste van die medium; afleweringstyd; betroubaarheid; kapasiteit; toeganklikheid en opspoorbaarheid.

- *Berging*

'n Gebrek aan spasie is normaalweg 'n probleem binne die klein ondernemingsverband. Die aspek hou ook grootliks koste implikasies in, byvoorbeeld huurkoste en versekering. Die gebruik van die groothandels-distribusiekanaal verskans bogenoemde risiko, en hou bepaalde ekonomiese voordele in.

- *Materiaalhantering*

Die waarde van 'n produk beteken bykans niks as dit nie op die regte plek en in die regte tydraam teenwoordig is nie. Dit is daarom noodsaaklik dat 'n doelmatige en doeltreffende materiaalhanteringstelsel ontwerp word. Hierby word byvoorbeeld ingesluit die verpakking waarin sekere produkte gesamentlik gesorteer word.

- Afleweringsterme

Dit is verder belangrik dat die entrepreneur kennis dra van “wie” verantwoordelik is vir bepaalde aspekte van die fisiese aflewering van die produk. Dit sluit onder meer in die betaling van die afleweringkoste; die keuse van vervoerinstansies; wie dra die risiko by die moontlike beskadiging van produkte tydens die vervoeraksie en die keuse van die medium van vervoer.

Hills et al. (1996) wys daarop dat die distribusiestrategie binne ‘n entrepreneurskapskonteks een van die mees algemene bemarkingstruikelblokke blyk te wees. Veral in die geval waar ‘n eksterne verspreider gebruik word om die entrepreneuriese produk bekend te stel aan die verbruiker. Eksterne verspreiders (byvoorbeeld die groot- of kleinhandelaar) toon egter die geneigdheid om entrepreneuriese produkte te versprei wat uniek daa uitsien, indien daar ‘n hoë markgroeipotensiaal is en indien daar slegs ‘n paar direkte mededingers teenwoordig is. Laasgenoemde verskynsels is egter deel van die hele entrepreneuriese proses met die klem op uniekheid.

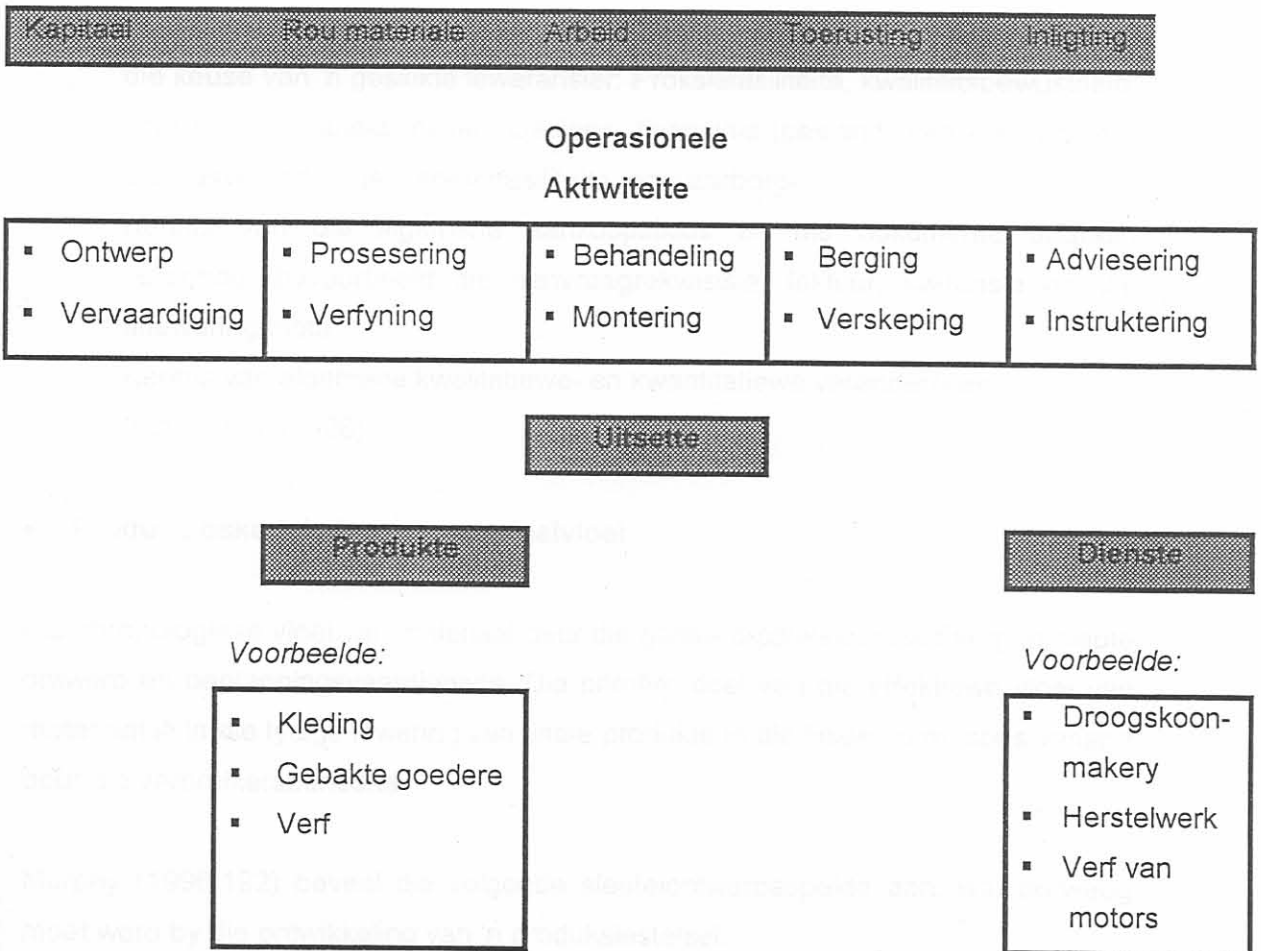
Fischer & Reuber (1995:1) lê uitsluitelik klem daarop dat die entrepreneur reeds vanaf die beginfase ‘n markgedrewe oriëntasie moet ontwikkel. In hul studie word bewys dat daar ‘n noemenswaardige hoë korrelasie bestaan tussen markgedrewendheid en ondernemingsprestasie. Daarmee word dus geïmpliseer dat die entrepreneur deurlopend moet fokus op wat die spesifieke behoeftes en verwagtinge van die verbruiker is, eerder as om te fokus op wat die produk die verbruiker moontlik mag bied of wat die onderneming die verbruiker kan bied (lees as verkoop). Kohli et al. soos aangehaal deur laasgenoemde outeurs beveel aan dat markoriëntasie geskoei moet word op verbruikers-, mededingers- en intra-funksionele oriëntasie, waar laasgenoemde saamgestel is uit pogings om inligting intern te versprei ten einde waarde toe te voeg tot verbruikersbelang (intra-funksionele oriëntasie vind egter eerder byval in die meer volwasse groeifase van die onderneming).

Die inhoud van die opleiding en aanleer van bemarkingsvaardighede moet dus fokus op markgeoriënteerdheid. Die chronologiese verloop van die inhoud daarvan word ook soos in die voorafgaande gedeeltes aanbeveel.

2.5.4 Operasionele vaardighede

Die operasionele proses vind beslag in alle aktiwiteite wat vloei vanaf die ontvangs van insette tot en met die lewering van 'n produk volgens gekose kwaliteitstandaarde. Die winsgewendheid en verbruikerstevredenheid van enige onderneming word beïnvloed deur die operasionele proses. Van Vuuren & Nieman (1998:9) dui daarop dat hierdie proses nie slegs van toepassing is op die vervaardiging van tasbare produkte nie, maar des te meer ook op die nie-tasbare, byvoorbeeld dienste. Longenecker et al.(1997:425) illustreer hierdie feit duidelik deur middel van die volgende figuur:

INSETTE



(Bron: soos aangepas uit Longenecker et al. (1997:425))

Vervolgens word die chronologiese verloop van die operasionele proses, vir aanwending binne opleidingsverband voorgestel (die verloop word hoofsaaklik van toepassing gemaak op die vervaardigingsonderneming):

- **Aankoopbestuur**

Timmons (1995:221) definieer die aankoopaktiwiteit as: die bestuur van die inkomende vloei van materiale wat as uiteindelijke voorraad daar sal uitsien. Dit is van belang om die volgende aspekte te herken:

- Die identifisering van verskaffers van rou materiale (gesien as vervaardigingsinsette). Hierdie verskaffers word geëvalueer op grond van die regte materiale/goedere, kwaliteit, tydstip van lewering, plek (nabyheid) en kwantitatiewe aspekte. Die volgende faktore moet verder oorweeg word by die keuse van 'n geskikte leweransier: Proksiefasiliteite, kwaliteitsbewustheid, vooruitstrewendheid, naverkopediens, finansiële toestand (van leweransier), arbeidsverhoudinge, vervoerfasiliteite, en waarborge.
- Kennis van die algemene aankoop siklus en die dokumente daaraan verbonde, byvoorbeeld die aanvraagrekwisisie, faktuur, kwitansie en die afleweringnota.
- Kennis van algemene kwalitatiewe- en kwantitatiewe veranderlikes (Marx et al. (1998)

- **Produksieskedulering en materiaalvloei**

Die chronologiese vloei van materiaal deur die ganse produksieproses verg in diepte ontwerp en beplanningsvaardighede. Die primêre doel van die effektiewe vloei van materiaal lê in die tydige lewering van finale produkte in die finale vorm, soos verlang deur die verbruikersbehoefte.

Murphy (1996:192) beveel die volgende sleutelontwerpaspekte aan, wat oorweeg moet word by die ontwikkeling van 'n produksiestelsel:

- Die soort aanleg, dit wil sê sy doelmatigheid en die uitleg daarvan.
- Die soort toerusting wat benodig word
- Kwantitatiewe aspekte by voorraadhouding (voorraadhouding affekteer kontantvloei en moet dus deeglik beplan word)

- Kwaliteitsversekering (swak werksorganisasie kan dié aspek negatief beïnvloed)
- Die gebruik van standaarde
- Posbeskrywings
- Loonstelsels (sien menslike hulpbronne)
- Toesigging
- Produksamestelling

Die doelmatige vloei van materiaal is afhanklik van 'n duidelike werkplan wat binne opleidingsverband as volg daa kan uitsien:

- *Wegbepaling*: Dit behels die roete wat materiaal fisies deur die aanleg moet volg. Dit sluit in: alle fisiese aktiwiteite wat benodig word; die mees effektiewe plekke waar bewerkings moet plaasvind; die mees effektiewe volgorde van bewerkings; die geskikte persone vir bewerking; die mees effektiewe wyse waarop bewerking moet geskied en die standaardtyd vir elke bewerking.
- *Werkreëling*: Afgelei uit die wegbepaling word masjienbesetting (op grond van standaardtye en masjienkapasiteit) en roosterbepaling (die tydperk waarop elke aktiwiteit moet begin en eindig).

- **Kwaliteitskontrole**

Kwaliteitsbeheer moet deurlopend toegepas word ten einde te voldoen aan vooraf-opgestelde kwaliteitstandaarde. Hierdie aspek word beheer deur deurlopende inspeksie of keuring. Daar moet ook kennis gedra word van die feit dat alle masjinerie gebonde is aan slytasie wat dus korrektiewe en voorkomende instandhouding impliseer. [Marx et al. (1998)]. Daar word geïmpliseer dat 'n proses van kontinue verbetering aangeleer en geïmplementeer moet word. Die entrepreneur moet tot die besef kom dat volgehoue instandhouding en kwaliteitsversekering, verbruikerstevredenheid verhoog.

• Produktiwiteisoptimalisering

Ondernemingsproduktiwiteit kan geformuleer word by wyse van die volgende formule:

$$\text{Produktiwiteit} = \frac{\text{Uitsette/Insette}}{\text{Goedere of dienste} / \text{Arbeid} + \text{energie} + \text{kapitaal} + \text{toerusting} + \text{materiaal}}$$

Die entrepreneur moet verder kennis dra van die wyses waarop produktiwiteit verhoog kan word, soos aangehaal uit Marx et al. (1998):

- Vervaardig proporsioneel meer produkte met meer hulpbronne
- Vervaardig meer produkte met dieselfde hoeveelheid hulpbronne
- Vervaardig meer produkte met minder hulpbronne
- Vervaardig dieselfde hoeveelheid produkte met minder hulpbronne
- Vervaardig minder produkte met proporsioneel minder hulpbronne

Die verhoging van produktiwiteit word beskou as 'n primêre doelstelling by enige operasionele proses, hetsy by die vervaardiging van produkte of die lewering van dienste.

- *Koste-analise en kontrole:*

Timmons dui aan dat die entrepreneur in operasionele verband oor die volgende koste-berekeningskennis moet beskik. **Eerstens**, die berekening van materiaal- en arbeidskoste. **Tweedens**, die ontwikkeling 'n standaard kostestelsel en **derdens**, die berekening van oortyd arbeidsbehoefte. Zimmerer & Scarborough (1998:260) voeg by dat die volgende verhoudingsgetalle bereken moet kan word: Die gemiddelde voorraadomset-verhouding; die gemiddelde opeisings- ("collecting") periode-verhouding (vir die berekening van die opeisingsperiode waarin rekening ontvang, bepaal word); die gemiddelde betaalperiode (met betekenisvolle waarde vir kontantvloei doeleindes); netto verkope teenoor totale bates aangewend - verhouding en netto verkope teenoor bedryfskapitaalverhouding.

Dit is egter so dat die diensonderneming ook oor 'n operasionele komponent beskik. Dilworth soos aangehaal deur Longenecker et al. (1997:426) onderskei die operasionele verskille tussen die vervaardigings- en die dienslewerende onderneming as volg:

- Produktiwiteit is maklik meetbaar in die vervaardigingsonderneming weens die tasbare aard van die produk. Advieslewering en die effektiwiteit daarvan word byvoorbeeld moeilik gekwantifiseer vir die meting van produktiwiteit.
- Kwaliteitstaandaarde asook die werklike kwaliteit van die diens is moeilik bepaalbaar. 'n Diens kan weens sy nie-tasbare aard nie "vasgehou", geweeg of gemeet word nie. Dit is ook weens die verskynsel dat die lewering van 'n "defek" diens moeilik op regsgronde beveg kan word.
- Die voordeel van dienslewering word gekoppel aan die feit dat die diensleweraar direkte kontak het met die verbruiker, in vergelyking met die vervaardiger wat alleenlik op 'n indirekte grondslag kontak maak met die verbruiker.
- Die vervaardigingsonderneming beskik oor die vermoë om voorraad te hou of te akkumuleer in geval van seisoenale fluktuasies. Die diens as sulks kan weens sy logiese aard nie "gestoor" word vir toekomstige gebruik nie.

Dit is dus belangrik vir die diensleweraar om hierdie operasionele verskille te identifiseer en dit deur effektiewe operasionele beplanning te oorkom. Dit is byvoorbeeld nodig dat tydskedulering toegepas word, soos in geval van die restaurantentrepreneur. So ook kan seisoenaliteit oorkom word deur byvoorbeeld afslag te bied op dienste in lae of dalende verkoopseisoene.

Die entrepreneur wie se vervaardigingsonderneming in sy beginfase is sal bogenoemde metodiek op 'n baie simplistiese wyse aanpak. Dit is egter van belang dat daar deur middel van die opleidingsintervensie die nodige inligting oorgedra word in geval van die bestuur van groei wat op sy/haar pad voorlê.

2.5.5 Menslike hulpbronvaardighede

Ten spyte van die feit dat die nuwe onderneming hoofsaaklik uit slegs een of twee individue mag bestaan, dui Van Vuuren & Nieman (1998:9) aan dat die verskil tussen

sukses en mislukking van enige onderneming afhanklik mag wees van bepaalde menslike hulpbronsvaardighede. Hy sluit onder meer in dat personeelbeplanning van hoë belang is, so ook die keuse van die regte personeel deur effektiewe werwing en keuringsvaardighede, asook die markverwante betaling van lone/salarisse, die opleiding van personeel en die bestuur van die menslike hulpbronsfaktor.

Thakur (1995:1) wys daarop dat in 89,5 % van ondernemings wat ontwikkel is in die noorde van Indië (met 'n soortgelyke ekonomiese situasie as Suid-Afrika), die entrepreneur, as eienaar, omtrent al die bestuursfunksies uitgeoefen het. Indien die onderneming egter voortbeweeg vanaf 'n oorlewingsfase tot 'n groeifase, word dit van die entrepreneur verwag om 'n volhoubare onderneming daar te stel. Dit impliseer verder dat 'n relatief selfbestuurde produksieeenheid gevestig moet word, sodat die entrepreneur op sigself meer tyd kan spandeer aan strategiese vraagstukke. Die entrepreneur as sulks se taak verskuif dus vanaf 'n taktiese tot 'n meer strategiese area. As deel van dié proses is die eerste stap normaalweg die werwing en ontwikkeling van geskikte personeel asook die ontwikkeling van 'n bestuurstelsel wat personeel in stand sal hou (met ander woorde die vestiging van 'n werksmag wat die onderneming deur die groeifase kan dra). Menslike hulpbronsvaardighede sal die definitiewe verskil maak in die suksesvolle volvoering van die taak.

Alvorens tot die werwingstap oorgegaan kan word, is die doeltreffende ontleding van die pos wat beskikbaar gaan wees, van belang. Dit omsluit dus alle inligting rondom die take, pligte en vereistes van die pos (naamlik die posbeskrywing), asook die eienskappe waarvoor die potensiële posbeker moet beskik (naamlik die possesifikasie).

Binne die kleinsake-onderneming kan die posontleding as volg daar uitsien:

Posontleding

Posbeskrywing

- Postitel
- Hoofdoel van die taak
- Pligte en verantwoordelikhede
- Masjienerie, toerusting en gereedskap waarmee gewerk sal word
- Prestasiestandaarde wat vereis word
- Werktoestande waaronder die taak uitgevoer gaan word

Posspesifikasie

- Fisieke vereistes
- Kwalifikasievereistes
- Opleidingsvereiste
- Minimum ervaring benodig
- Intellektuele / fisieke vaardighede
- Persoonlike kenmerke

[Bron: soos aangepas uit Marx et al. (1998)]

Posontleding dien dus as die basiese stap waarop die daaropvolgende stappe in die menslike hulpbronproses gebaseer word.

Die volgende stap is die werwing van die korrekte applikant, soos afgelei uit inligting van die possontledingsproses. Weens die feit dat die entrepreneur in die beginfase nie noodwendig interne werwingsprosedure kan volg nie, word daar hoofsaaklik op eksterne werwingsbronne staatgemaak, wat byvoorbeeld die volgende insluit:

- Kennisse
- Advertensies in koerante en tydskrifte
- Onderwysinrigtings
- Personeelagentskappe
- Toevallige aansoeke

Dit is ook van belang vir die entrepreneur om te weet hoe om die hele onderhoudsvoeringproses te kan hanteer. In die kleiner sake-onderneming word die plasings-, inlywings en oriënteringstappe as een beskou. Ten einde vroeg reeds lojaliteit te vestig is dit van belang dat die nuwe werknemer absoluut ingelig word rondom die aktiwiteite binne die onderneming, asook die moontlike groeistrategie van die onderneming.

Die entrepreneur behoort verder ook oor die vaardighede te beskik om die korrekte markverwante vergoedingstruktuur daar te stel. Verder moet opleidingsgeleenthede vroegtydig geïdentifiseer en aangespreek te word. Dit is van uiterste belang dat die entrepreneur oor die vermoë beskik om sy eie werkenemers te motiveer ter bereiking van gestelde doelwitte. Gesonde arbeidsverhoudinge moet vroeg reeds gekweek word ten einde op 'n pro-aktiewe basis bepaalde struikelblokke uit die weg te ruim. Daar moet dus oor bepaalde kennis beskik word, rondom arbeidswetgewing wat van toepassing is op die entrepreneur (sien regsvaardighede).

2.5.6 Regsvaardighede

Cilliers et al. (1993) beveel aan dat een van die belangrikste besluite wat deur die voornemende entrepreneur ten aanvang geneem moet word, die keuse van 'n toepaslike regsform is. By implikasie word die aanbeveling gemaak binne 'n Suid Afrikaanse regsraamwerk, wat bepaal word deur algemene statutêre bepalings binne die gemenegereg. Binne 'n entrepreneurkaps-opleidingskonteks is dit vir die entrepreneur belangrik om onderskeid te kan maak tussen die verskillende ondernemingsvorme deur middel van die voor- en nadele wat die onderskeie vorme bied. Daarmee saam ook die regte, verpligtinge en eienskappe van die ondernemingsvorm.

Die onderskeie ondernemingsvorme word vervolgens kortliks aangedui soos beskou sal word as deel van 'n opleidingsprogram:

- **Ondernemingsvorme:**

- a. Alleeneienaarsaak
- b. Vennootskap, onbeperk of *en commanditaire*
- c. Beslote korporasie
- d. Maatskappy, met of sonder aandeelkapitaal
- e. Besigheidstrust

Die entrepreneur moet oor deurdagte kennis beskik aangaande die volgende kenmerke en vereistes van elke ondernemingsvorm, ten einde 'n oordeel te kan felleers die keuse daarvan:

- Die aantal vennote, lede en aandeelhouders soos van toepassing op die gekose vorm.
- Die doel van elke vorm, met ander woorde, met 'n finansiële of nie-finansiële doel voor oë.
- Die wetlike voorskrifte van elke vorm. Dit sluit onder meer die formele of informele aard van oprigting of stigting daarvan in.
- Die aanspreeklikheid vir skulde, hetsy onbeperkte of beperkte aanspreeklikheid en ook wat die implikasies by die keuse daarvan in beide gevalle mag inhou.
- Die kontinuïteitaspekte van elke vorm. Dit wil sê wanneer word welke vorm beëindig, asook wat die algemene implikasies sal wees by die afsterwe of uittrede van samewerkende partye.
- Die potensiële finansieringsmoontlikhede van elke vorm moet oorweeg word ten einde byvoorbeeld die behoefte aan kapitaalbydrae effektief te bevredig
- Die verantwoordelikheid en plek van die bestuur van elke vorm.
- Die belastingimplikasies by die keuse van welke vorm ookal, en die moontlike voor- en nadele daaraan gekoppel.

Die entrepreneur moet ook duidelik ingelig word omtrent bepaalde formaliteite wat teenwoordig is by die registrasie van sy/haar onderneming. Dit is egter belangrik om daarop te wys dat die registrasie van ondernemings bedryfstakspesifiek is. Die alleeneienaarsaak wat 'n gewilde keuse by die kleinsaak is, kan byvoorbeeld aanvanklik relatief vry van enige formaliteite begin funksioneer. Dit is wel noodsaaklik dat elke regsenteit wat 'n besigheid bedryf moet registreer by:

- Die Ontvanger van Inkomste (inkomstebelasting sowel as BTW)
- Die Departement van Mannekrag (werkloosheidsversekering en ongevallevergoeding)
- Die vereiste van 'n handelslisensie (byvoorbeeld in die geval van verkope van bederfbare voedingsmiddels)

Die entrepreneur moet verder insig kan toon in die volgende regshandelinge wat definitief deel sal vorm van sy/haar alledaagse bedrywighede:

- **Algemene kontrakereg**

Die fundamentele aspekte van die kontrak is van uiterste belang. **Eerstens** moet die entrepreneur weet wat die begrip kontrak inhou, die begrip regsverbintenis en die oordrag van regte en verpligtinge. **Tweedens**, die prosedure by die totstandkoming van die kontrak. Die rede agter wilsooreenstemming en die vereistes van handelingsbevoegdheid. So ook die betekenis van juridiese en fisiese uitvoerbaarheid. **Derdens** moet die implikasies van kontrakbreuk en die beëindiging van die kontraktuele verhouding uitgelig word. Dit omsluit byvoorbeeld die vorme van kontrakbreuk.

- **Koopreg**

Die entrepreneur moet spesifiek weet wat is die *essentialia* van enige koopkontrak. Dit omsluit onder meer die verpligtinge van die koper en die verkoper.

- **Hurreg**

Die *essentialia* van enige huurkontrak, wat byvoorbeeld 'n invloed kan uitoefen op die huur van grond en geboue deur die entrepreneur, tydens die beginfase van sy onderneming.

- **Kredietooreenkomste**

Die entrepreneur moet kennis dra van die toepassingsgebied van die Wet op Kredietooreenkomste. So ook die vorm en inhoud van 'n ooreenkoms en die regte en verpligtinge binne die bestek van so 'n ooreenkoms.

- **Arbeidsreg**

Die toepassingsgebied van die Wet op Arbeidsverhoudinge sal 'n beduidende rol speel in enige onderneming. Die entrepreneur moet dus in diepte kennis dra van **eerstens** die algemene dienskontrak, wat insluit die elemente daarvan en die

verpligtinge van die werkgever en werknemer, **tweedens** arbeidsregtelike geskille en die implikasies by die onbillike ontslag van werknemers, die onbillike afdanking van werknemers en onbillike arbeidspraktyke in die breë. [Nagel (1996)]

Van Vuuren (1998) voeg tereg by dat dit nie nodig geag word dat die entrepreneur as sulks 'n regs spesialis hoef te wees nie, maar weliswaar finansiële voordele sal trek uit die blote kennis van bogenoemde regsaspekte, van toepassing.

2.5.7 Kommunikasievaardighede

Hisrich & Peters (1995) dui aan dat dit noodsaaklik is dat die entrepreneur oor die volgende kommunikasievaardighede moet beskik:

- Orale kommunikasie
- Skryfvaardighede
- Interpersoonlike vaardighede
- Luistervaardighede
- Kommunikasievaardighede binne spanverband
- Netwerkvaardighede
- Organiseringsvaardighede

Bogenoemde vaardighede word omvat deur die totale kommunikasieproses. Kreitner & Kinicki (1998) argumenteer dat kommunikasie as sulks in die verlede aanvaar is as 'n pyplyn waardeur inligting en rede bloot van een individu tot die volgende oorgedra word. Dit het dan ook bekend gestaan as die leikanaalproses ("conduit"). Kontemporêre studies bevraagteken laasgenoemde proses en voer aan dat dit impliseer dat miskommunikasie nie bestaan nie en dat daar dus nie ruimte gelaat word vir kommunikasiemisverstande nie. Hierdeur word afgelei dat daar gekommunikeer word, hetsy deur verbale of nie-verbale wyses, sonder dat aanvaar word dat die ontvanger van die boodskap dit verstaan aldan nie. In werklikheid is kommunikasie bevol met miskommunikasie en word dit oor die algemeen aanvaar dat dit 'n proses is waar sosiale inligtingsoordrag plaasvind. Dus ontvang die ontvanger 'n boodskap wat geïntrepreteer word deur middel van 'n kognitiewe inligtingsprosessering. Hierdie argumentering het gelei tot die ontwikkeling van 'n perseptuele kommunikasiemodel wat kommunikasie sien as 'n proses waar die ontvanger van die boodskap rede skep

deur die inligting wat hy ontvang. Die model word vervolgens binne 'n entrepreneurskapskonteks geïllustreer:

- **Die sender van die boodskap**

Die sender is noodwendig die entrepreneur as individu, groep of organisasie wat die behoefte het om 'n bepaalde boodskap oor te dra na 'n bepaalde ontvanger. Die ontvanger kan byvoorbeeld huidige/potensiële verbruikers/kliënte; debiteure/krediteure/verskaffers; werknemers; vennote en mededingers wees.

- **Enkodering**

Kommunikasie begin wanneer 'n idee of gedagte geënkodeer word. Enkodering is die proses waardeur denke in 'n bepaalde verstaanbare kode of taal getransformeer word. Denke kan geënkodeer word by wyse van woorde, syfers, gebare, nie-verbale kodes, byvoorbeeld gesigsuitdrukkings of prente. Die entrepreneur kan byvoorbeeld sy produkontwerp by wyse van 'n skets of grafiese toeligting oordra. So ook kan hy sy doelwitte formuleer by wyse van bepaalde woordkeuses.

- **Die boodskap**

Die uitset van enkodering is 'n geformuleerde boodskap. Daar bestaan twee vereistes binne die oordrag van 'n boodskap. **Eerstens** berus dit nie bloot op oogkontak nie. Boodskappe bevat byvoorbeeld verborge agendas en/of emosionele reaksies. **Tweedens** moet die boodskap inpas by die medium wat gekies word om dit oor te dra. Indien die entrepreneur byvoorbeeld ongelukkig is met prestasie van 'n werknemer is dit nie noodwendig doeltreffend om op 'n skriftelike wyse hom/haar in te lig omtrent die saak nie, maar dalk eerder doeltreffend om dit op 'n gepaste wyse verbaal oor te dra in die werknemer se huistaal.

- **Die keuse van die medium**

Daar bestaan huidiglik legio kommunikasiemedie. Die volgende media is tans in gebruik: aangesig-tot-aangesiggesprek; telefoonoproep; elektroniese pos; antwoordpos; briewe of geskrewe memorandum; foto's of prente; vergaderings;

nuusborde; rekenaaruitsette en grafieke. Die keuse van die geskikte medium is gebonde aan: die aard van die boodskap; die doel van die boodskap; die soort gehoor; die nabyheid van die gehoor; die tydshorison waarbinne die boodskap oorgedra word en persoonlike verwysings. Elke medium het sogenaamde voor- en nadele en dit is van belang dat die entrepreneur kennis moet dra daarvan. So, byvoorbeeld, sal die entrepreneur van die aangesig-tot-aangesigmedium gebruik maak wanneer sensitiewe en belangrike boodskappe oorgedra moet word. In hierdie geval word daar normaalweg terugvoer verlang asook intensiewe interaksie. Die medium sal geskik wees indien die aflegging van 'n werknemer met hom/haar bespreek moet word. 'n Telefoonoproep is weer effektief indien spoed, privaatheid en gemak verlang word. Byvoorbeeld indien 'n verskaffer vinnig gekontak moet word weens 'n laat aflewering van insette.

- **Dekodering**

Dekodering is die ontvanger se weergawe van enkodering. Dekodering bestaan dus uit die proses waardeur verbale, orale en/of visuele aspekte van die boodskap omvorm word in interpretasie. Hierdeur word daar dus rede aan die boodskap geheg deur middel van inligtingsprosessering. Dekodering is die hooforsaak van misverstande, veral in die geval van kruiskulturele oordrag. Kennis van kulturele waardes en norme is dus in hierdie geval van uiterste belang.

- **Die skepping van “rede”**

Die interpretasie van die boodskap deur die ontvanger daarvan, verskil somtyds van die verskaffer daarvan se doel daarmee. Dit impliseer verder dat die ontvanger dienooreenkomstig sal reageer, wat nie noodwendig die intensie van die sender weerspieël nie. Axley in Kreitner & Kinicki word in die verband aangehaal: *“Miscommunication and unintentional communication are to be expected, for they are the norm. Organizational communicators who take these ideas seriously would realize just how difficult successful communication truly is. Presumably, they would be conscious of the constant effort needed to communicate in ways most closely approximating their intentions. Communication is fraught with unintentionality and, thereby, great difficulty for communicators.”*

Dié waninterpretasie kan vermy word indien daar van meer as een medium gebruik gemaak word. Die entrepreneur kan byvoorbeeld 'n mondelinge bestelling (telefonies) wat by 'n verskaffer geplaas is, versterk deur gebruik te maak van 'n skriftelike bevestiging, of *vice versa*.

- **Terugvoer**

Die ontvanger se terugvoer insake die boodskap is van kardinale belang. Die ontvanger in hierdie geval word 'n sender. Die ontvanger encodeer dus 'n respons en dra dit dus oor na die oorspronklike sender. Hierdie nuwe boodskap word derhalwe weer gedekodeer en geïnterpreteer. Dié terugvoer kan ook beskou word in die lig van die effektiwiteit van die oorspronklike boodskap.

- **Geraas**

Geraas verteenwoordig enige vorm van steurnis wat die oordrag van die boodskap beïnvloed. Dit kan dus enige kontakpunt in die proses beïnvloed. Geraas sluit in: mondelinge aantasting ("speech impairment"); swak telefoonkoppelingen; onduidelike handskrif; onakkurate syfers en statistiese gegewens in 'n memorandum; swak gehoor en sig asook fisiese afstand tussen die sender en die ontvanger.

Die entrepreneur kan byvoorbeeld die voorkoms van 'n onleesbare handskrif oorkom deur alle geskrewe kommunikasie te tik of te laat tik.

Buiten die feit dat die entrepreneur duidelik moet verstaan hoe gekommunikeer moet word asook hoe die kommunikasieproses funksioneer, is dit van belang dat alle struikelblokke in die proses vermy moet word. Struikelblokke kan as volg voorkom: in die proses self (die keuse van 'n verkeerde medium); persoonlik struikelblokke (interpersoonlike vertrouwe wat dalk nie mag bestaan of bloot swak luistervermoëns); fisiese struikelblokke (die fisiese afstand tussen die entrepreneur en die werknemer; dit is byvoorbeeld oneffektief om oor 'n afstand van 20 meter opdragte oor te dra) en semantiese struikelblokke (woordkeuse, wat veral binne kulturele verband in oënskou geneem moet word).

Van Vuuren (1998) som op, naamlik dat 'n hoë graad van kommunikasie met die onderskeie partye, verskaffers, verbuikers en eie werknemers die moontlikheid van hoë entrepreneuriese prestasie verseker.

2.5.8 Algemene bestuursvaardighede:

Die tipiese entrepreneuriese onderneming word gekenmerk deur 'n gebrek aan gespesialiseerde bestuurskennis. Die entrepreneur moet as generalis optree wat basies verantwoordelik is vir alle bestuurstake. Longenecker et al. (1997) dui juis op grond van dié argument aan dat entrepreneur bestuursbesluite moet neem oor gebiede waaroor hy/sy bittermin of geen ervaring beskik nie. Hierdie velde sluit onder meer marknavorsing; finansiële bestuur (met klem op kontantvloeibestuur); advertering; menslike hulpbronnbestuur en bepaalde algemene bestuursvaardighede in. Die entrepreneur beskik tipies eerder oor bepaalde praktiese vaardighede ("doing skills") as vereiste bestuursvaardighede. Longenecker wys daarop dat hierdie verskynsel veral negatief inwerk op die suksesvolle hantering van groei.

Die volgende bestuurstake word, soos saamgestel uit verskeie bestuursliteratuur, as die basies verlangde bestuursvaardighede aanvaar:

- **Beplanning**

Kuratko & Hodgetts (1998) dui daarop dat normatiewe strategiese beplanning 'n miskende stap in die entrepreneuriese proses is, weens die tyd en geld wat in beslag geneem word deur die fisiese toepassing daarvan. Beplanning is 'n groot en belangrike stap en die meerderheid entrepreneurs beskik nie oor die kennis aangaande die metodologie van 'n formele beplanningproses nie. Dit is des te meer ook die entrepreneur self wat intensief betrokke moet wees by die proses. Die outeurs voeg verder by dat 'n gevoel by die entrepreneur geskep moet word in terme daarvan dat formele beplanning 'n voorvereiste vir 'n winsgewende onderneming is.

Kuratko & Hodgetts (1998) analiseer kortliks die formele beplanningproses soos volg:

- *Die besluit om te beplan:*
'n Absolute verbintenis tot beplanning in terme van tyd en geld moet gevestig word.

- *Situasionele analise:*

Tydens hierdie fase word daar van die veronderstelling uitgegaan dat die entrepreneur self kennis moet verwek op grond van huidige strategie en potensiële dryfkragte en geleenthede van die onderneming. Hiermee saam verstaan die entrepreneur op sigself sy eie onderneming. 'n Tipiese "SWOT"-analise (sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings) word onderneem.

- *Persoonlike en ondernemingsdoelwitte:*

Binne die kleinondernemingsraamwerk sal die persoonlike doelwitte van die entrepreneur die ondernemingsdoelwitte direk beïnvloed. Dit is egter belangrik dat hierdie persoonlike doelwitte voordelig tot die ondernemings-groei kan wees. Die doel van doelwitstelling word gesien in die mate waartoe sterkpunte (soos reeds geanaliseer) betrokke swakpunte sal omseil. Klem moet egter gelê word op die meetbaarheid van doelwitte, naamlik: die groei in verkope; winsgewendheid; produktiwiteit en persoonlike ontwikkeling.

- *Vraagstukspesifisering:*

Die entrepreneur verdiskonteer die bevindinge van die situasionele analise met beide die persoonlike en ondernemingsdoelwitte. Tydens die prosedure word bepaalde vraagstukke en probleemareas geïdentifiseer. 'n Vergelyking word getref tussen die huidige prestasie van die onderneming en vorige prestasies. Hierdeur word afgelei of die huidige strategie steeds 'n lewensvatbare opsie is, aldan nie.

- *Opsie-generering:*

Die entrepreneur ontwikkel alternatiewe planne/strategieë wat as moontlike oplossings kan dien vir probleme geïdentifiseer. Tesame met dié stap word sleutelvaardighede van die onderneming, hulpbronnewaardes en finansiële vermoëns geïntegreer.

- *Evaluerings en seleksie:*

Bogenoemde alternatiewe word geëvalueer in terme van hul onderskeie doetreffendheid, realisme, mededingende voordele en passing met die onderneming se vermoëns. Hiermee saam moet ook die prioritisering van alternatiewe plaasvind.

- *Implementering:*

'n Duidelike tydraamwerk moet geformuleer word vir die implementering van gestelde strategieë. Strategiese doelwitte word opgebreek in kort-, medium en langtermyn strategieë. Dit is verder belangrik dat elke individu (indien van

toepassing) moet kennis dra van sy/haar pligte en verantwoordelikhede in dië verband. Alle operasionele aspekte moet gefokus word op doelmatigheid asook doeltreffendheid met klem op kostekontrolle, winsgewendheid en dag-tot-dag take.

- *Kontrolle en terugvoer:*

Dit is sonder twyfel belangrik dat die effektiwiteit van die beplanningsproses getoets moet word. Werklike prestasie moet op 'n kontinue basis gemeet word aan verwagte prestasie. Regstellende stappe moet geïmplementeer word, soos gebaseer op resultate.

Weens die dinamiese aard van entrepreneurskap is dit volgens Kuratko & Hodgetts belangrik dat 'n gebeurlikheidsbenadering gevolg moet word. Daar word dus geïmpliseer dat die entrepreneur se beplanningsproses sal varieer op grond van die fase waarin hy homself mag bevind. Dit wil sê die nuwe ondernemings-, ontwikkelings- en groeifase.

□ Die nuwe entrepreneuriese onderneming sal byvoorbeeld sy "SWOT"-analise fokus op:

- Kreatiwiteit
- Lewensvatbaarheid
- Die ontwikkeling van die sakeplan

□ Die ontwikkelende entrepreneur sal weer fokus op:

- Die kenmerke van groei en die bestuur daarvan
- Kennis van die entrepreneuriese onderneming, in terme van sy eiesoortige kenmerke
- Die bestuur van paradoksale gebeure
- Die aankoop van 'n bestaande onderneming

□ Die groeiende entrepreneur sal fokus op:

- Korporatiewe entrepreneurskap (intrapreneurskap)
- Internasionalisering
- Die rol van die vroue-entrepreneur
- Die familie-onderneming
- 'n Loopbaan in entrepreneurskap

• Organisering

Zimmerer & Scarborough (1996) wys tereg daarop dat 'n menigte entrepreneuriese ondernemings ongeslaagd daar uitsien, weens die onvermoë om die onderneming reg te organiseer tydens die transformasie tussen oorlewing en groei. Die entrepreneur sal aanvanklik nie uitermatig baie tyd spandeer aan die organiseringstaak nie. Dit is egter van toepassing indien die uitbreidings- en groeifase betree word, waartydens die organiseringstaak voordelig toepaslik sal kan wees. Longenecker wys op die informele en onbeplande basis waarop die entrepreneuriese onderneming struktureer of organiseer. Kent et al. (1982:203) vergelyk die situasie gepas met 'n wiel, waartydens die entrepreneur die as vorm as kontrolepunt met alle operasionele take, wat dus direkte kontak met alle take impliseer. Bepaalde werknemers begin aanvanklik om sekere take te volvoer. Hierdie take word met verloop van groei steeds deur die betrokke individue volvoer. Ander belangrike take word egter in die proses negeer wat van 'n kritiese aard is in die suksesvolle hantering van groei. Dit is dus nodig dat die entrepreneur oor die vermoë moet beskik om strukturele verwantskappe te identifiseer, ten einde vroegtydig aanpassings te maak vir effektiewe spanwerk.

Marx et al. (1998) sien die organiseringstaak as die vermoë om orde uit wanorde te skep. Hierdie verskynsel is veral teenwoordig binne die groeiende onderneming. Organisering vloei reglynig vanuit beplanning waardeur effektiewe verwantskappe en strukture geskep word. Dit is dan ook deur dié proses wat 'n organisasiesistelsel daargestel word. Binne 'n opleidingsraamwerk is dit vir die entrepreneur van belang om eerstens te weet *hoe vind organisering plaas*, en tweedens *watter beginsels moet by organisering in aggeneem word*.

Marx et al. (1998) beantwoord die eerste vraag deur die volgende oplossing (hierdie raamwerk moet egter nie as duidelik afgebakende stappe gesien word nie):

- Inligting moet beskikbaar wees in lyn met die aard en omvang van die werk wat uitgevoer moet word.
- Alle aktiwiteite wat uitgevoer moet word om gestelde resultate te bereik (sien beplanning), moet vasgestel word.
- Hulpbron-allokering moet plaasvind na onderskeie take.
- Verantwoordelikhede, gesag en gesagsverhoudinge moet vasgestel word.

Die volgende beginsels by organisering word oor die algemeen voorgestel:

- Gesag en verantwoordelikheid, met ander woorde watter besluite kan outonoom deur bepaalde werknemers geneem word.
- Toerekenbaareid, met ander woorde die aanspreeklikheid waaroor die betrokke werknemer/s beskik.
- Die spanwydte van bestuur. Dit omsluit die aantal ondergeskiktes wat 'n bestuurder sal lei.
- Die delegering van take. Die toevertrouing van bepaalde take aan 'n ondergeskikte.

Brytting (1993) analiseer die organisasieverloop in die kleinsake-onderneming en ontwikkel vier chronologiese stappe:

- **Eerstens** word komplekse organisatoriese probleme in eenvoudige groepe verdeel. Dit word byvoorbeeld deur die divisie van arbeid gedoen.
- **Tweedens** ten einde 'n "organisasie" te vorm moet sub-aktiwiteite ontwikkel word. Hier word byvoorbeeld rolle en take uitgedeel asook die koördinerende daarvan.
- **Derdens** word 'n motiveringproses geïmplementeer.
- In die **vierde** plek is die onderneming afhanklik van sy omgewing en is die aanpasbaarheid daarby vir oorlewing en groei belangrik.

Dit is verder belangrik dat die entrepreneur kennis dra van die soorte organisasiestrukture wat bestaan, asook die voor- en nadele in die keuse daarvan betrokke.

• **Kontrole**

Die entrepreneur moet oor die vermoë beskik om effektief kontrole te kan uitoefen. Kontrole kan in kort gesien word as die proses waartydens prestasie in gestelde planne of standaarde volvoer word. Die kontroleproses begin by die vasstel van bepaalde standaarde. Dit is dan ook deur middel van beplanning en doelwitstelling dat standaarde en die kontrolering daarvan plaasvind.

Longenecker (1997) illustreer die kontroleringstaak as 'n drieledige proses.

Eerstens vind kontrole plaas tydens die insetfase. Dit wil sê, kontrole of inspeksie van rou materiale of die deurdagte keuring van nuwe werknemers. Hierdie fase word gesien as die voorkomende fase. **Tweedens** word kontrole uitgeoefen tydens die produksieproses. Kontrole van byvoorbeeld die kwaliteit van werk-in-proses of die mate waartoe daar aan veiligheidstandaarde voldoen word. Dit word beskou as die samewerkende kontrole. **Derdens** word kontrole uitgeoefen jeens die uitsetfase. Inspeksie van die finale produk in oorleg met die gestelde kwaliteitstandaarde of die vergelyking tussen die werklike uitgawes en die voorafopgestelde begroting. Dit word beskou as die korrektiewe kontroleringsfase.

- **Leiding**

Die integrering van verskeie leierskapsdefinisië (asook die taak om leiding te gee) is dit daarmee eens dat leierskap binne organisatoriese verband ten doel het om ander individue doelstellings te laat bereik, deur middel van hul eie toedoen en inset. Puth (1994:29) beskou leiding as 'n eienskap wat binne die kontemporêre onderneming onmisbaar is. Dit is onder meer 'n individu wat oor die vermoë beskik om **eerstens** werknemers te lei om hul self te kan bestuur, **tweedens** werknemers te beïnvloed om hulself absoluut te verbind tot die onderneming se doelstellings en beginsels, **derdens** om individue te lei tot die ontwikkeling van eie bevoegdheid en om maksimum impak daarmee binne ondernemingsverband te kan bewerkstellig en **vierdens** om selfs waagmoed, eerlikheid en geloofwaardigheid by volgelinge te vestig. Rupert soos aangehaal deur Marx (1986) analiseer die eienskappe van leierskap *per se* en wys daarop dat die deurslaggewende eienskap van leiding gesien moet word in die visionêre inisiatief waaroor die leier moet beskik. Hy beskryf hierdie punt as onontbeerlik vir die vermoë om tendense raak te sien en probleme vooruit te skat. Hy word verder as volg aangehaal: "*Visie wat die gees tot skeppingsvernuf beweeg om hierdie probleme tegemoet te loop, en voldoende inisiatief om op te tree ten einde die probleme op te los, is van kardinale belang*".

Vanuit bogenoemde argument kan afgelei word dat die individu (gesien as die entrepreneur) leiding moet kan gee weens die deurlopende sensitiwiteit wat veroorsaak word deur 'n turbulent veranderende mark- en makro-omgewing. Marx et al. (1998) beskryf dit as 'n aanvoeling wat geskep moet word deur die leidende party, ten einde die verandering in die omgewing vroegtydig te kan bespeur. Daarmee

saam moet werknemers dienoreenkomstig die implikasies van verandering gelei word. Die proses word alleenlik suksesvol volvoer deur effektiewe motivering- en kommunikasievaardighede. Laasgenoemde veranderlikes word dus as deel van die leidingtaak gesien en dra onomwonde by tot die skepping van 'n stabiele werksomgewing.