

DANKBETUIGING

Die toepassing van 'n inhoudsmodel rakende opleiding ter verhoging van entrepreneuriese prestasie

A.J. Antonites

VOORGELÊ TER VERVULLING VAN DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD

Magister Commercii

In

(Ondernemingsbestuur)

In die fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

Departement Ondernemingsbestuur

Universiteit van Pretoria

Studieleier: Dr. J.J. van Vuuren

The financial assistance of the Centre for Science development (HSRC South Africa) towards this research is hereby acknowledged. Opinions expressed and conclusions arrived at, are those of the author and are not necessarily to attributed to the Centre for Science Science Development

DANKBETUIGING

Ek wil graag my opregte dank en waardering aan die volgende betuig:

- My Hemelse Vader van wie ek denke en deursettingsvermoë ontvang het
- Dr. Jurie van Vuuren: Entrepreneur en Mentor
- My pa, Prof. A.J. Antonites vir deurlopende akademiese motivering, voorbeeld en leiding
- Elbie Louw, vir hulp en onderskraging

Mag hierdie studie 'n noemenswaardige bydrae lewer tot die kritiese stimulering en ontwikkeling van entrepreneurs in Suid-Afrika.



INHOUDSOPGAWE

1	HOOFSTUK 1: INLEIDING.....	4
1.1	AGTERGROND.....	4
1.1.1	<i>Die entrepreneur: Konseptualisering en definisie</i>	6
1.1.2	<i>Navorsing in entrepreneurskap.....</i>	9
1.1.3	<i>Opleiding in entrepreneurskap.....</i>	9
1.1.4	<i>Entrepreneurskap as vakdissipline.....</i>	11
1.2	PROPOSISIES.....	14
1.3	NAVORSINGSDOELWITTE.....	14
1.4	NAVORSINGSMETODOLOGIE	15
1.5	BEPERKINGE WAARAAN HIERDIE STUDIE ONDERHEWIG IS	16
1.6	INDELING EN SAMESTELLING VAN DIE STUDIE.....	16
2	HOOFSTUK 2: ONTLEDING VAN DIE OPLEIDINGSMODEL.....	18
2.1	INLEIDING.....	18
2.2	ENTREPRENEURIESE PRESTASIE (E/P).....	21
2.3	MOTIVERING (M)	22
2.3.1	<i>Motivering</i>	23
2.3.2	<i>Die prestasiebehoefte van die entrepreneur.....</i>	25
2.4	ENTREPRENEURIESE VAARDIGHEDE (E/V):.....	31
2.4.1	<i>Kreatiwiteit en Innovasie:.....</i>	34
2.4.2	<i>Risikogeneïghede</i>	52
2.4.3	<i>Geleentheidsidentifisering.....</i>	59
2.4.4	<i>Rolmodelle</i>	64
2.5	BESIGHEIDSVAARDIGHEDE (B/V).....	65
2.5.1	<i>Die Sakeplan.....</i>	66
2.5.2	<i>Finansiële vaardighede.....</i>	71
2.5.3	<i>Bemarkingsvaardighede.....</i>	74
2.5.4	<i>Operasionele vaardighede.....</i>	88
2.5.5	<i>Menslike hulpbronvaardighede</i>	92
2.5.6	<i>Regsvaardighede</i>	95
2.5.7	<i>Kommunikasievaardighede.....</i>	98
2.5.8	<i>Algemene bestuursvaardighede:</i>	102

3	HOOFSTUK 3: METODIEK	109
3.1	AARD VAN DIE NAVORSINGSONTWERP.....	109
3.2	DATAVERSAMELINGSPROSEDURE	109
3.3	ANALISE VAN DATA:.....	109
4	HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKING	130
4.1	FRAGMENTASIE/BALANS	130
4.2	KRITIESE SUKSESFAKTORE	131
5	BIBLIOGRAFIE	146

1 HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1 AGTERGROND

"Most of what you hear about entrepreneurship is all wrong. It's not magic; it's not mysterious; and it has nothing to do with genes. It's a discipline and, like any discipline, it can be learned."

Peter F. Drucker

Die agtergrond en basis van hierdie studie word geskoei op die situasionele omstandighede van die huidige Suid-Afrikaanse sake-omgewing. Die fundamentele aspekte binne die raamwerk word beskou as entrepreneurskapsopvoeding en -opleiding per se. Die belangrikheid van entrepreneurskap en gepaardgaande opleiding van entrepreneurs word nie slegs onderliggend ondersteun deur die huidige ekonomies-maatskaplike situasie in Suid-Afrika nie, maar word ook daardeur gekataliseer. Suid-Afrika verkeer tans in 'n fase waarin die sake-omgewing gekenmerk word deur toenemende korporatiewe rasionaliseringsaksies. Bydraend daartoe word die werkloosheidsyfer gereken op 29% (SSD:1995) en verder word algemeen aanvaar dat 'n volhoubare ekonomiese groeisyfer van 6% per jaar behaal moet word om die verval tot derde-wêreldse omstandighede te verhoed.

Theodosiou (1996:19) voer aan dat ondernemings met 'n menslike hulpbrongrootte van 1 tot 19 (sogenaamde kleinsake-ondernemings) reeds ongeveer 'n 47% bydrae lewer tot werkskepping, in vergelyking tot die 34% van die formele sektor. Verder word aangedui deur Morris & Pitt (1995) dat ongeveer 10% van kleinsake-ondernemings verantwoordelik is vir alle nuwe werksgeleenthede soos geskep deur die kleinsakesektor as 'n geheel. Hierdie ondernemings word gekategoriseer onder die "entrepreneuriese sektor" wat op grond van dié feit beduidend verskil met kleinsake ondernemings. In hierdie studie word daar dus groot klem gelê op die fundamentele verskil tussen entrepreneurskap en kleinsakebestuur. Watson (1994:43) haal Carland et al. (1984) aan in 'n poging om die beduidende konseptuele verskil tussen entrepreneurskap en kleinsakebestuur aan te dui. Die outeur bewys empiries dat die verskil in die twee konsepte geleë is in die innoverende gedrag en kognitiewe styl van entrepreneurs teenoor kleinsakebestuurders/eienaars.

Begley & Boyd (1987:99) ondersteun die stelling met verdere empiriese bewyse deurdat daar bewys word dat daar op agt verskillende persoonlike en ondernemingseienskappe onderskei kan word tussen entrepreneurs en kleinsakebestuurders. Entrepreneuriese ondernemings behaal ook aansienlike hoër finansiële groeisyfers en dui ook op baie meer doeltreffende mededingendheidsstrategieë. Brockhaus (1986) soos aangehaal deur Watson, beskou egter nie die stelling as een wat berus op absolute konsensus nie, wat dus die geleentheid laat vir verdere navorsing. Vir die doel van hierdie navorsing word egter aanvaar dat daar wel 'n verskil bestaan tussen entrepreneurskap en kleinsakebestuur met die klem op die opleiding van entrepreneurs as sulks.

Davidsson et al. in Theodosiou (1996:19) vind dat nuwe ondernemingsvorming 'n groter rol speel in ekonomiese groei as bestaande ondernemingsuitbreiding. Ondersteunend tot die feit beweer Radley (1996:37) dat entrepreneuriese aktiwiteite 'n voorvereiste is vir die sukses van ekonomiese groei, ontwikkeling, sosiale welstand en politieke stabiliteit. Mahadea (1994:42) beweer dat die "residuele" hipotese 'n rol speel by die ontleding van verskille in ekonomiese groei in lande. Hierby word bedoel dat die bydrae van arbeid, kapitaal en die residuele element beduidende impak maak op ekonomiese groei. Entrepreneurskap word gesien as 'n essensiële element van die residuele. Schumpeter, soos aangehaal deur Mahadea, ondersteun die stelling reeds so vroeg as in 1934, deurdat entrepreneurskap beskou word as die primêre dryfveer in enige ekonomiese ontwikkeling.

Kuratko & Hodgetts (1998:10) vat die situasie gepas saam, deur daarop te wys dat die ekonomiese sowel as sosiale bydraes van entrepreneurs verreweg die grootste impak gemaak het op werkskepping, innovasie en ekonomiese vernuwing, in vergelyking met die formele sektore, wêreldwyd.

Die primêre doel van die studie word gesien as die kritiese ontleding van die entrepreneurskapsopleidingsmodel wat uit die volgende konstrunkte saamgestel word: $E/P = M(E/V \times B/V)$ waar E/P - entrepreneuriese prestasie; M - motivering; E/V - entrepreneuriese vaardighede en B/V - besigheidsvaardighede konstrueer. Daarmee saam die praktiese implementering van die model ten einde die impak en die geldigheid van die inhoud te toets aan die hand van die moontlike verhoging in entrepreneuriese prestasie.

Hierdie studie word ondersteun deur die toenemende waarde van entrepreneurskap as 'n ekonomiese verskynsel asook die behoefte aan entrepreneurskapsnavorsing oor die algemeen.

Die begunstigde partye in die studie kan gesien word as: die *entrepreneurskapsopleier* - vir 'n wetenskaplike basis vir die samestelling van entrepreneurskapkurrikula en die oordrag daarvan in opleidingsverband. Hierby word ingesluit die wyse waarop die potensiele samestelling van 'n entrepreneurskapskurrikulum gevorm kan word uit die resultate van die toepassing van hierdie studie; die *entrepreneur* - die potensiele verhoging van entrepreneuriese prestasie, die deelname aan 'n vergelykende entrepreneurskapsopleidingsprogram, soos saamgestel en ontwikkel uit die $E/P=M(E/V \times B/V)$ inhoudsmodel. Die *Suid-Afrikaanse ekonomies-maatskaplike omgewing* - die fundamentele voordeel van entrepreneurskapsopleiding, naamlik werkskepping en die potensiele vermindering van die algemene werkloosheidsverskynsel. Dit kan moontlik analoog met die implementering van 'n geskikte entrepreneuriese-opleidingsmodel uitgewys word.

1.1.1 Die entrepreneur: Konseptualisering en definisie

Die historiese ontstaan, verloop en konseptualisering van entrepreneurskap het reeds sy wortels te vind in so vroeg as die 16de eeu. Van Daalen (1989:16) kategoriseer die konseptualiseringsproses van entrepreneurskap as volg:

- a. Entrepreneurs word gesien as die draers van volkome **onsekerheid en risiko**:

Richard Cantillon (1755) word beskou as die voorstander van die argument deurdat hy die Entrepreneur beskou as iemand wat beskik oor die vermoë, geneigdheid en gewilligheid om 'n bepaalde risiko te kan bepaal en dienooreenkomstige aksie te neem. Hierdie risiko word ook gesien as 'n risiko wat winsgewendheid tot gevolg sal hê. Hy word as volg aangehaal "*The entrepreneur buys at a certain price and sells at an uncertain price*". Hierdie stelling word ook ondersteun deur soortgelyke argumente deur Hawley (1892); Knight (1921); Von Mises (1949) en Shackle (1955).

b. Die Entrepreneur as “ware” innoveerder:

Schmöler (1880) soos aangehaal deur Van Daalen (1989) het tydens ‘n analise van ekonomiese gedrag tot die gevolgtrekking gekom dat die entrepreneur oftewel die *Unternehmer* gesien moet word as die basis van alle ekonomiese aktiwiteite. Die entrepreneur word verder gesien as ‘n kreatiewe bestuurder en organiseerder wat absoluut afhanklik was van innovasie en inisiëring. Hiervolgens word afgelei dat die entrepreneur produksiefaktore kombineer om nuwe produkte en prosesse te produseer. Sombart soos aangehaal deur Hébert en Link in Van Daalen (1989), verbreed die siening deurdat die entrepreneur beskou word as ‘n “nuwe leier”, deurdat hy/sy die ekonomiese stelsel aanspoor en versterk deur kreatiewe innovasie. Weber (1930) voeg by deur die rol van die entrepreneur te sien as een wat wegbreek van die tradisionele produksie-metodiek en die ontwikkeling van nuwe metodes. Schumpeter (1939) word gepas hierby aangehaal: *“development in our sense is a distinct phenomenon, entirely foreign to what may be observed in the circular flow or the tendency towards equilibrium. It is spontaneous and discontinuous change in the channels of flow, disturbance of equilibrium, which forever alters and displaces the equilibrium state previously existing”* - soos aangehaal in Van Daalen (1989:22). Daar kan dus afgelei word dat innovasie reeds in hierdie tydvak gesien word as een van die fundamentele aspekte van entrepreneuriese gedrag.

c. Die entrepreneur as die draer van **onsekerheid**, bepaalde **vermoë** en **innovasie**:

Die argumente van Baudeau (1767); Bentham (1838); Von Thünen (1850) en Von Mangoldt (1855) onder hierdie beskouing word saamgevat deur Cole (1946) deurdat daar ‘n groter klem gelê word op die rol van die entrepreneur as ‘n individu wat gemotiveer word deur wins. As ‘n besluitnemer en risikonemer is deel van sy kernaktiwiteite ook ontdekkings en innovasie, wat gepaard gaan met kostebesnoeiing en die verhoging van wins. Cole in Van Daalen, word as volg direk aangehaal:

“Entrepreneurship may be defined as the purposeful activity (including an integrated sequence of decisions) of an individual or group of associated individuals, undertaken to initiate, maintain, or aggrandize a profit-orientated business unit for the production and/or distribution of economic goods and services with pecuniary or other advantages the goal or measure of success in interaction with (or without the conditions established by) the internal situation of the unit itself or with the economic,

political and social circumstances (institutions and practices) of a period which allows an appreciable measure of freedom of decision” .

d. **Entrepreneurskap in terme van persepsie en aanpassing:**

Clark (1892); Kirzner (1973); en Schultz (1975) ondersteun bogenoemde stelling deurdat hul teorieë die menslike faktor verder en sterker beklemtoon in die ekonomiese stelsel. In hierdie denkskool word klem gelê op die impak van menslike aksies. Menslike aksies, geklasifiseer as entrepreneurskap, word aangewend om bepaalde aanpassings in die mark te bewerkstellig en daardeur 'n ekwilibrium te bereik. Die implikasie is dus dat die entrepreneur die vermoë moet openbaar om bepaalde ongelykhede oftewel “disekwilibria” in die mark te kan hanteer.

Die kontemporêre samestelling en konseptuele uitleg van die entrepreneur word beskou as 'n studieveld op sigself. Vir die doel van hierdie studie word die algemeen aanvaarde definiese soos afgelei uit Cornwall & Perlman (1990:4); Van Praag (1996:3); Burch (1986:4); Maré (1996:3); Drucker (1985:25); Hisrich & Peters (1998:9) en Kuratko & Hodgets (1998:31) aanvaar. Hieruit word die entrepreneur beskou as 'n individu wat oor die vermoë beskik om uit bykans niks 'n bepaalde visie te skep. Hierdie is fundamenteel 'n menslik kreatiewe aksie. Energie word belê in die inisiëringsproses deur die begin van 'n onderneming te bewerkstellig, eerder as die blote analisering en toekyk na die vorming van ondernemings. Hierdie visie en aksie sluit onder meer in die gewilligheid om 'n berekende risiko te neem. Die risiko omvat persoonlike, sosiale, psigologiese asook finansiële komponente. Ter bereiking van selfgestelde doelwitte word alles in die individu se vermoë gedoen om die kans op mislukking te verminder. 'n Beduidende kenmerk binne dié raamwerk, is die feit dat die entrepreneur oor die vermoë beskik om geleenthede raak te sien wat die normale individu as chaoties, teenstrydig, dubbelsinnig en verwarrend beskou. Die basis van entrepreneurskap kan egter gesien word in die ontwikkeling van die “nuwe”, hetsy goedere of dienste, met dienooreenkomstige waardetoevoeging en winsgedrewe besluitneming. Die vergoeding vir prestasie is nie slegs finansiëel van aard nie maar ook persoonlike bevrediging en onafhanklikheid wat daardeur verseker word.

Vir die doel van hierdie studie word voortdurend daarna gepoog om konsepte en konstrukte te hanteer ingevolge algemeen aanvaarde definisies. Hieruit afgelei, word daar dus nie gepoog om entrepreneurskap en die onderliggende konstrukte te

herdefinieer nie, maar bloot toe te pas as konstrunkte en konsepte binne die teoretiese model in gebruik $[(E/P=M(E/V \times B/V))]$.

1.1.2 Navorsing in entrepreneurskap

Volgens Watson (1994:3) gaan entrepreneurskapsnavorsing gebuk onder die gebrek aan 'n gemeenskaplike struktuur, raamwerk en die algemeen aanvaarde definiëring van konstrunkte. Daarmee saam word die rigting vir toekomstige entrepreneurskapsnavorsing gesien as uiters gefragmenteerd.

Boshoff en Van Vuuren (1992:372) verdeel entrepreneurskapsteorie en navorsing in drie hoofgebiede, **eerstens** die entrepreneur, sy gedrag en eienskappe, **tweedens** die entrepreneuriese proses en **derdens** die faktore wat die bevordering van die ontwikkeling van entrepreneurs en entrepreneuriese aktiwiteite, verhoog.

Ter ondersteuning van die belangrikheid van entrepreneurskap-opleidingsnavorsing (die laasgenoemde derde faktor) beskou Paulin et al. in Watson (1994:34) dat die onderwerp beskou kan word as een van die hoofstroom navorsingsgebiede in entrepreneurskap as sulks.

Hierdie studie poog dus fundamenteel daarin om laasgenoemde problematiek in entrepreneurskapsnavorsing wetenskaplik aan te spreek asook om die tekortkominge in die opleiding van entrepreneurs saam te vat in 'n voorgestelde opleidingsraamwerk.

1.1.3 Opleiding in entrepreneurskap

Entrepreneurskapsopvoeding en -opleiding dien as fasiliteerder van entrepreneuriese aktiwiteite, wat die stimulasie van entrepreneuriese aktiwiteite ten doel het. Dié feit dien as basis dat navorsing op die gebied noodsaaklik en bevorderlik vir die groei van enige ekonomie kan dien. Opleiding in hierdie perspektief word ondersteun deur die werk van Buckley en Caple (1991:17), waarin opleiding *per se* gedefinieer word as 'n doelbewuste poging om spesifieke vaardighede, kennis of houdings oor te dra om 'n werkstaak beter uit te voer.

Hirschowitz (1993) voer aan dat opleiding nuwe geleenthede en moontlikhede open, asook dat daar 'n bewustheid daardeur geprikkel word om bepaalde aktiwiteite op 'n gedifferensieerde wyse aan te pak en te hanteer.

Die opleibaarheid van entrepreneurs word in dié studie aanvaar as 'n gegewe, soos ondersteun deur Gibb (1985:3); Hisrich & Peters (1998:19); Kuratko & Hodgetts (1998:10); Rosa & Mcalpine (1992) Van Vuuren (1997:1) en Welsch (1993) asook McClelland (1961) en Winter (1964).

Huidiglik word die problematiek van entrepreneurskapsopleiding gesien in die mindere mate waartoe daar konsensus bestaan rondom die inhoud van kursusse en kurrikula. Loucks (1982) ondersteun die stelling deur aan te dui dat daar 'n geweldige gebrek bestaan aan noemenswaardige gestandaardiseerde komponente binne entrepreneurskapsopleidingsprogramme. Rosa & Mcalpine (1992:73) dui ook aan dat binne die opleidingsituasie meer klem gelê moet word op die kompleksiteit en multi-dissiplinêre aard van entrepreneurskap. Dit wat tans beskou word as suksesvolle programme, varieer bykans tussen uiters simplisties tot oorwegend abstrak.

Derman & Levin in Van Vuuren (1997:1) beskou die huidige programme as 1.) 'n oorbeklemtoning van teoretiese en kwantitatiewe instrumente; 2.) te min relevante kwalitatiewe faktore 3.) te veel klem op instrumente, konsepte en modelle 4.) gefokus op burokratiese bestuur 5.) te min klem op entrepreneuriese aktiwiteite en 6.) fasiliteerders konsentreer op virtuele eerder as belangrike probleme. Scott (1988) beskryf die benadering van huidige opleiding as hoogs pragmaties. Terwyl Timmons (1994) die volgende gewenste omstandighede aanbeveel: aktiewe betrokkenheid in entrepreneuriese aktiwiteite; begrip vir die dinamiese aard van die entrepreneuriese omgewing en die bekendmaking van die realiteitsaspekte wat bestaan in die praktyksituasie.

Morris & Hooper (1996:14) voer sterk aan dat daar bykans geen enkelstaande teorie ontwikkel word as inhoudsbepaler van entrepreneuriese opleiding nie. Navorsing in dié verband neig om eksploratief en beskrywend van aard te wees asook "kruis-sektories", meer afhanklik aan *posterioriese* statistiese toetsing eerder as *prioriese* hipotetiese toetsing. Steekproewe is ook oor die algemeen klein en nie-verteenvoerdigend.

In die baanbrekerswerk van Van Vuuren (1997) word daar gepoog om op 'n eksploratiewe wyse 'n voorgestelde multiplikatiewe inhoudsmodel vir entrepreneurskapsopleiding saam te stel. Die model word saamgestel uit die volgende konstrukte: entrepreneuriese prestasie (E/P); motivering (M); entrepreneuriese vaardighede (E/V) en besigheidsvaardighede (B/V). Die samestelling van die konstrukte figureer in die vorm van 'n dinamiese vermenigvuldigingsmodel wat as volg daar uitsien: $E/P = M(E/V \times B/V)$. Hierdie is dus 'n multiplikatiewe model wat gebaseer is op Vroom se model (sien 2.1)

Die primêre doel van hiêrdie studie is gebaseer op laasgenoemde inhoudsmodel. Daar sal **eerstens** daarna gepoog word om die bepaalde konstrukte te ontleed en die nodige konsepte daarvan uit te bou. **Tweedens** gaan die studie daarin poog om die model te ondersteun met sekondêre ontledings en bewyse. Daar word dus ook die geleentheid geskep om voortgesette longitudinale navorsing te onderneem in die toepassing van die model.

1.1.4 Entrepreneurskap as vakdissipline

Cooper, Hornaday & Vesper (1997) dui vanuit 'n historiese perspektief aan dat die eerste entrepreneurskapsprogram reeds so vroeg as 1947 by die "Harvard Business School" aangebied is.

Plaschka & Welsch (1990) bespreek die bestaan en bestaansreg van entrepreneurskap as een wat lank gesukkel het om identiteit en erkenning te ontwikkel. Die eerste struikelblok was moontlik die stryd om te differensieer tussen die verskille wat bestaan tussen "entrepreneurskap" en "kleinsakebestuur" as dissiplines. Die kleinsakesektor is reeds vroeg aangedui as 'n sektor gekenmerk deur 'n gebrek aan groei en innovasie asook die "ma en pa" beeld. Dit was dus moeilik om 'n aparte identiteit te vestig, as entrepreneurskap, sonder om deel te wees van die bogenoemde stigma. Die outeurs dui verder aan dat entrepreneurskap aanvanklik deel van algemene bestuursvakke was en later van tyd deel van kleinsakebestuur was. Vesper (1980) beskou hierdie tydperk (voor sewentigsfase) as een waarin entrepreneurskap "geleende" of "gesteelde" beginsels aangeneem het, wat verder geen identiteitsvestiging daar gestel het nie. Plaschka & Welsch (1990) haal Vesper aan wat aandui dat entrepreneurskap as vakdissipline in die laat sewentigs as volg daar uitgesien het: "*entrepreneurship was a tangential activity, academically flaky,*

and lacking in a scholarly body of knowledge...little research in entrepreneurship goes on and consequently the literature on it remains thin.” Die outeurs voer aan dat die ontwikkeling van entrepreneurskap as dissipline vier fundamentele fases deurloop het, alvorens dit as onderskeibare vakgebied erken is:

Eerstens, sistematiese teorie-ontwikkeling. Die konsensus rondom ‘n aanvaarde definisie in verband met die grense van entrepreneurskap; die aanvaarding dat entrepreneurs opleibaar is; die beweging na meer gesofistikeerde navorsingsmetodes en statistiese tegnieke; ‘n skuif na die gebruik van groter steekproewe; die verdeling in aandag tussen entrepreneurskap en intrapreneurskap. Wortman (1989) in Plaschka & Welsch (1990) dui egter aan dat daar steeds weinig eenstemmigheid bestaan in terme van die bogenoemde teoretiese ontwikkeling.

Tweedens, outoriteits en professionele organisasies: Formele dissiplines word gekenmerk deur die ondersteuning en bestaan van erkende verteenwoordigende professionele organisasies. Die eerste verteenwoordigende assosiasie in dié verband was “*Reconress de St. Gall*” in 1947. Huidiglik bestaan daar bykans in elke staat ‘n soortgelyke entiteit/e.

Derdens, ‘n professionele kultuur: Die beeld van die “robber baron villians” van die 19de eeu, is vervang deur die suksesvolle entrepreneursiese held van die 1990’s. Die waardes van entrepreneurskap word huidiglik gekenmerk deur konsepte: kreatiwiteit, innovasie en geleentheidsontwikkeling in ‘n dinamiese omgewing. Hierdeur word ook formeel aanvaar dat entrepreneursiese aktiwiteite die sleutel tot innovasie, verbeterde produktiwiteit en meer doeltreffende mededinging in die markomgewing is.

In die vierde plek, *entrepreneurskap as ‘n loopbaan:* ‘n Aanvaarde aanduiding van professionaliteit van ‘n dissipline is wanneer die bestaan daarvan lei tot loopbaan- of beroepsopsies. Sexton & Bowman (1984) sluit hierby aan en word as volg aangehaal: “...consequently, colleges and universities have recognized that starting and operating a business is a viable career alternative that deserves academic attention”.

Mahlberg (1995) stel dit krities dat entrepreneurskap as dissipline een van die min vakgebiede is wat die integrasie en kombinasie van funksionele kennis en vaardighede tot die uiterste dryf. Hy voer verder aan dat die vaardighede en kennis benodig vir die oprigting van ‘n onderneming, selfs verskil van die vaardighede en

kennis benodig vir die groei van die onderneming. Hieruit word afgelei dat entrepreneurskapopleiding 'n duidelike holistiese benadering moet volg.

Dit is opmerklik dat entrepreneurskap as proses en wetenskap kompleks van aard is. Gartner (1989) beskou entrepreneurskap as 'n nie-kontinue, non-lineêre proses, gekenmerk deur multi-dissiplinêre eienskappe. Guedalla et al. (1997:4) sluit hierby aan en sien die proses as onstabiel, holisties en selfs katastrofies. Hy druk dit as volg uit: "...rather it is a disjointed, discontinuous, unique event no matter whether it is a mega or a micro venture."

Van Vuuren (1992) haal Bygrave aan wat entrepreneurskap as wetenskap vergelyk met fisika. Hy wys daarop dat in die hiërargie van wetenskappe, wiskunde (as basiese wetenskap) byvoorbeeld bo-aan sal figureer en sosiologie onderaan. In hierdie konteks kan entrepreneurskap dan beskou word as 'n toegepaste wetenskap, anders as die basiese. Verder word aangedui dat die toegepaste wetenskappe, hiërargies, ingenieurswese bo-aan sal plaas, en entrepreneurskap onderaan. Die multi-dissiplinêre aard van entrepreneurskap word bewys, deurdad sommige van die basiese wetenskappe (wiskunde, fisika, biologie, sielkunde en sosiologie) en toegepaste wetenskappe (medies, ekonomie en ondernemingsbestuur) raakpunte het en meestal vervat is in die entrepreneurskapsveld. Churchill (1989) wys duidelik daarop dat die fisika as wetenskap reeds sy oorsprong in die 5de Eeu V.C gehad het. (Democritus en Plato). Entrepreneurskap aan die anderkant, het sy oorsprong in die 18de eeu (Smith era). Opleiding in eersgenoemde wetenskap strek ook reeds sover as 2000 jaar gelede, terwyl opleiding in entrepreneurskap maar skaars 30 tot 40 jaar oud is.

Die volgende figuur illustreer die bogenoemde verwantskappe met
Entrepreneurskap:

BASIESE WETENSKAPPE	TOEGEPASTE WETENSKAPPE
Wiskunde	Ingenieurswese
Fisika	
Chemie	
Biologie	Medies
Sielkunde	
Sosiologie	Ekonomie
	Besigheid
	Entrepreneurskap

Bron soos ontleen aan Bygrave in Van Vuuren (1992)

Die jong aard van entrepreneurskap as toegepaste wetenskap versoorsoak onomwonde 'n situasie waarin daar bykans geen ooreengekome metodiek, konsepte, data of aanvaarde gebruike (opleidingskonteks) bestaan nie. Die geleentheid doen homself dus voor om eenvormige metodiek, in die wetenskap, te formaliseer en te dryf tot akademiese konsensus. Hierdie studie poog dus inderdaad daarin om by te dra in hierdie verband.

1.2 PROPOSISIES

- (1) Die belangrikheid van die inhoud van opleidingskursusse vir entrepreneurs sal die opleidingsmodel se inhoud reflekteer
- (2) Die samestelling (balans) tussen die veranderlikes van die voorgestelde opleidingsmodel sal verskil tussen die onderskeie inhoudsbenaderings.

1.3 NAVORSINGSDOELWITTE

- a. Die verdere ontleding en teoretiese uitbouing van die konstrunkte in die $E/P=M(E/V \times B/V)$ -inhoudsmodel.
- b. Die geldigheid van die model

- c. Die relevansie van die model

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsingsontwerp sien as volg daaruit:

- a. Die studie is primêr eksploratief van aard:

Weens die vae konsensus wat huidiglik bestaan rondom die inhoud van entrepreneurskap-opleidingsprogramme, is dit noodsaaklik om die probleem te ontleed. Die ontleding van die probleem sal 'n teoretiese basis skep vir toekomstige empiriese bewyslewing.

- b. Metode van data-insameling:

Die metode wat hier gebruik word is 'n in diepte sekondêre data-analise, dus observerend van aard. Daar word **eerstens** 161 publikasies ontleed ten einde die teoretiese basis van die model $[E/P=M(E/VxB/V)]$ uit te bou. **Tweedens** word 70 gerefereerde artikels ontleed, wat primêr rondom die inhoud van entrepreneurskap-opleidingsprogramme handel. Die doel van die laasgenoemde is om aan te dui in watter mate die inhoud van die huidige model $[E/P=M(E/VxB/V)]$ wetenskaplik ondersteun word.

- c. Kontrole oor veranderlikes:

Die studie is 'n *ex post facto*-ontwerp. Dit impliseer dat die studie 'n ware vertolking is van wat tot op hede nagevors is in terme van entrepreneurskap opleiding. Daar is dus geen manipulasie van veranderlikes teenwoordig nie.

- d. Doel van studie:

Die doel van die navorsing is beskrywend van aard. Daar vind **eerstens** 'n teoretiese uitbouing van die model plaas $[E/P=M(E/VxB/V)]$ en **tweedens** word beskryf in watter mate die inhoud van die voorgestelde model ondersteun word.

e. Tydsdimensie:

Die studie is kruis-seksioneel. Dit word eenmalig uitgeoefen met die doel om 'n basis te skep vir verdere longitudinale navorsing.

1.5 BEPERKINGE WAARAAN HIERDIE STUDIE ONDERHEWIG IS

Die volgende beperkinge word aan die studie gestel:

- Die databasis wat opgebou is, is hoofsaaklik gebaseer op internasionale data beskikbaar. 'n Noemenswaardige gebrek aan gerefereerde data eie aan die Suid-Afrikaanse konteks is teenwoordig
- Die opleiding van entrepreneurs in Suid-Afrika is steeds in 'n ontwikkelingsfase. Daar bestaan dus bykans geen konsensus oor die inhoud van opleidingsprogramme nie
- Die wetenskap (entrepreneurskap) is steeds 'n jong wetenskap wat beskikbare navorsing in die veld beperk.
- Die navorsingsmetodologie van hierdie studie word geskoei op die uitsluitlike gebruik van sekondêre data. Die aanwending van primêre data sal weliswaar 'n meer wetenskaplike bewyslewering weergee.

1.6 INDELING EN SAMESTELLING VAN DIE STUDIE

Die studie word in ses hoofstukke verdeel. Die oogmerke, doel en samestelling van elke hoofstuk word vervolgens opsommend weergegee om sodoende aan te dui op watter wyse dit bydra tot die bereiking van die doelwitte van die studie soos saamgevat in die navorsingsdoelwitte:

HOOFSTUK 1: INLEIDING

Hierdie hoofstuk dien as perspektief tot die studie

HOOFSTUK 2: ONTLEDING VAN DIE OPLEIDINGSMODEL

Die inhoudsmodel $[E/P=M[(E/V \times S/V)]]$ word opgebreek in sy saamgestelde konstrakte, naamlik E/P - Entrepreneuriese prestasie en sy multiplikatiewe konstrakte:

M - Motivering; E/V - Entrepreneuriese vaardighede en B/V - Besigheidsvaardighede. Die konstrukte word in hierdie hoofstuk uitgebou en ontleed in terme van hul saamgestelde konstrukte asook die teoretiese betekenis en samestelling daarvan. Die ontleding dien as basis vir die inhoudsamestelling van 'n entrepreneurskapsopleidingsprogram.

SAAMVATTING

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 konstrakte 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:

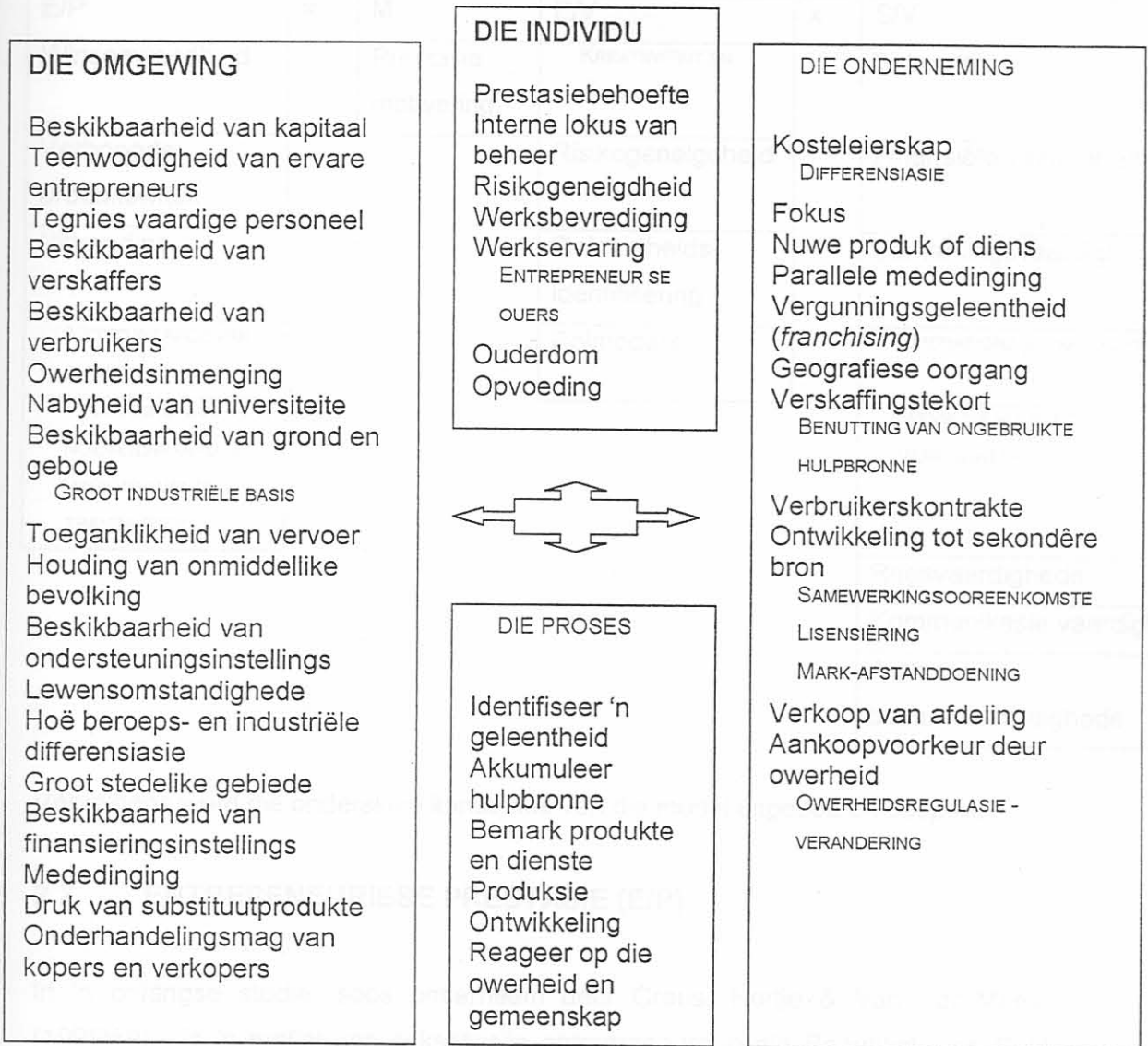
Figuur 1: Die entrepreneuriese proses

DIE IDENTIFISERING EN EVALUERING 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 hul 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 dink 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.

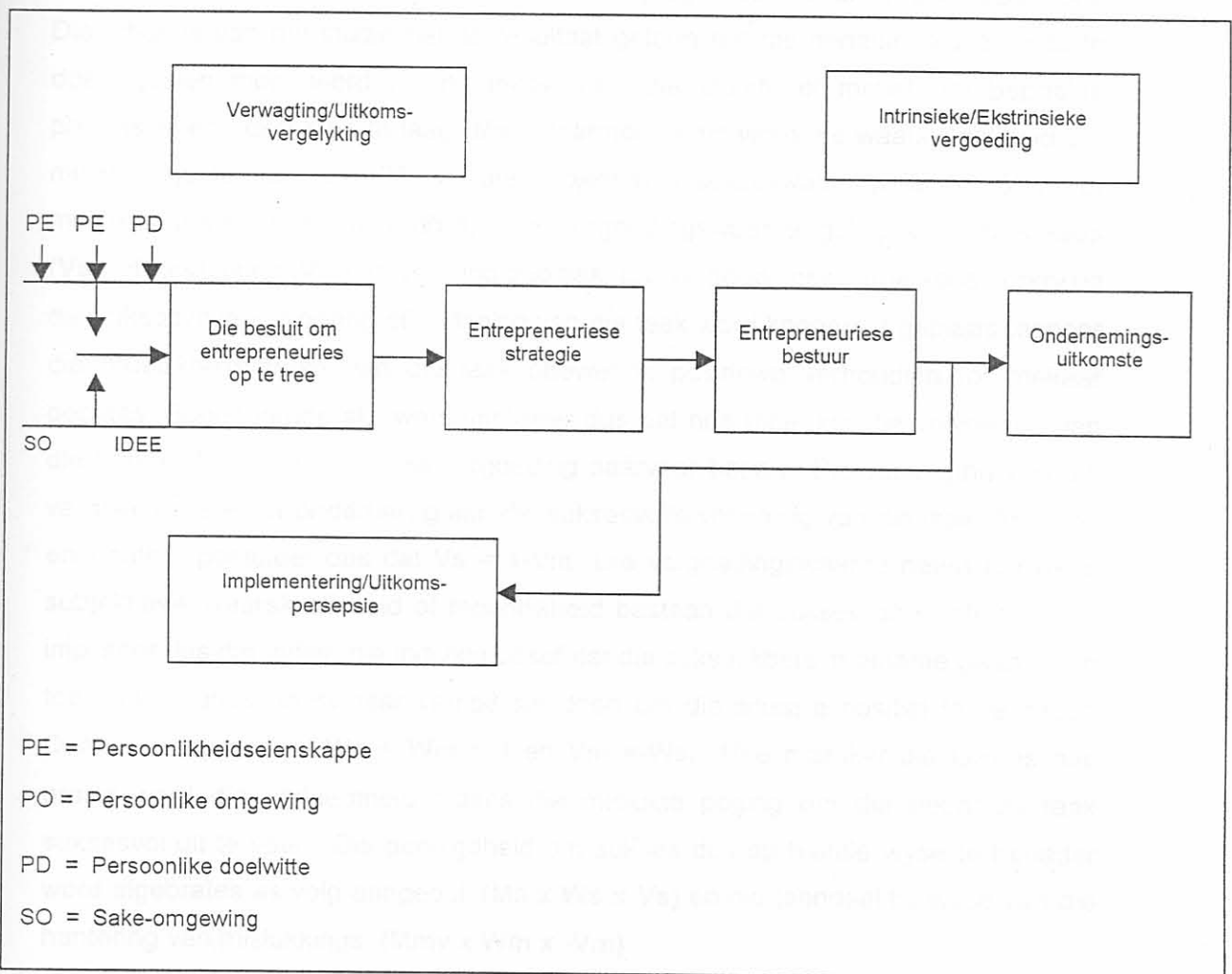
Cochran in Livesay (1995) lê egter sterk klem daarop dat daar wel 'n demotiveringsituasie mag ontstaan binne die prestasie-motiveringsraamwerk. Indien daar 'n deurlopende onverenigbaarheid ontwikkel tussen die verwagtinge oftewel potensiële uitkomst (soos gesien deur die entrepreneur) en die ware resultate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

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 linkerebreinaktiwiteite negeer moet word in kreatiewe gedrag. Die linkerebreinaktiwiteite 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 Emission 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 individu 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

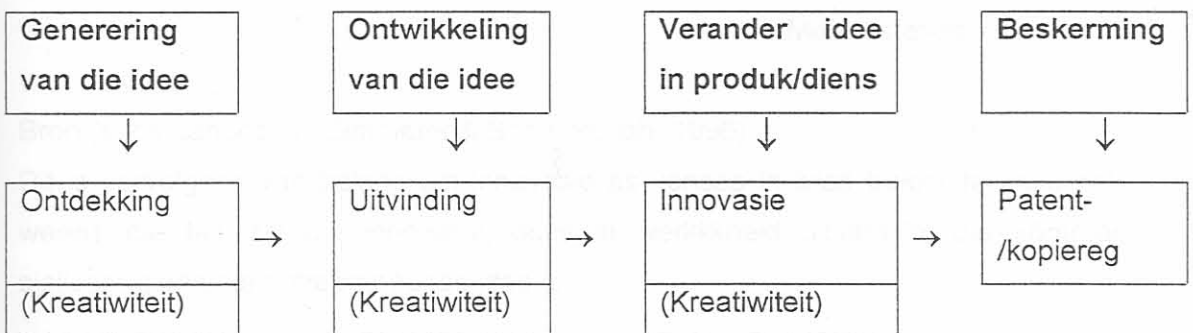
Hierdie tegnieke word primêr daarop gerig om die regterbrein-aktiwiteite te stimuleer en te gebruik om oorspronklike “nuwe” idees die lig te laat sien. Die proses word afgeëindig deur ‘n geleentheid-identifiseringstegniek wat die idees in ‘n realiteits-raamwerk plaas.

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 opgehoopte 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 diefstalsyfers. 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-posisie 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 geleentheidsevalueringmodel 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.
- Kostes in verband met die totale produkontwikkelingsproses.
- Die koste verbode 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 verbode 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 verbonde. 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

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

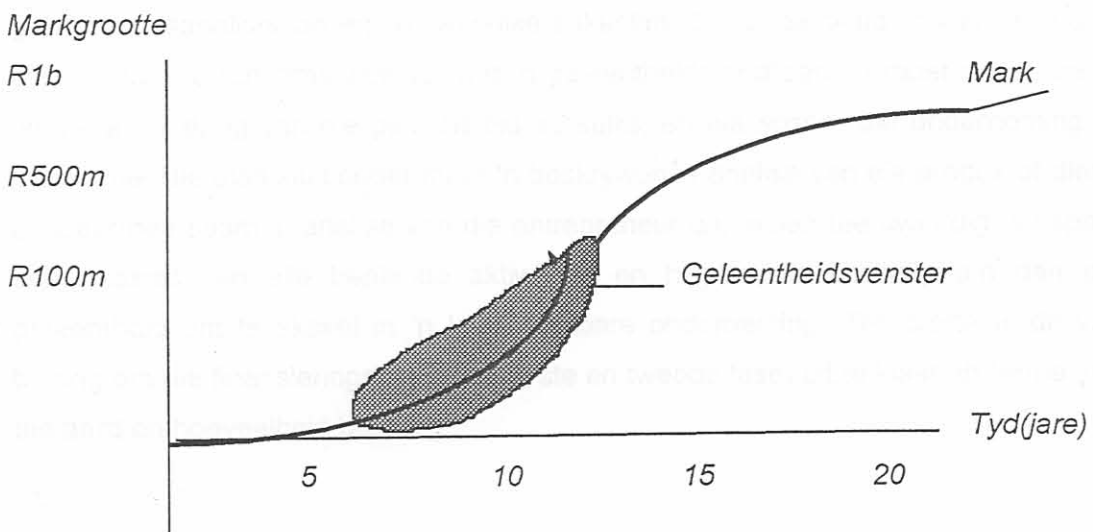
Dit is belangrik om die fundamentele verskil aan te dui tussen die idee van die entrepreneur en die geleentheid waarvoor die idee bestem is. Timmons (1994) definieer 'n geleentheid as 'n verskynsel wat aantreklik daar uitsien. Aantreklik in die sin van die winsgewendheid wat dit vir die entrepreneur 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 geleenthedsgeoriënteerd 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

Geleenthede 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 diensooreenkomstig '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, familielede 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 prestasieмотivering (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 kontantvloeibewegings 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 inkomstestaats
- Kontantvloei-vooruitskattings
- Pro forma balanstata

- 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 sekwenisiële 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**

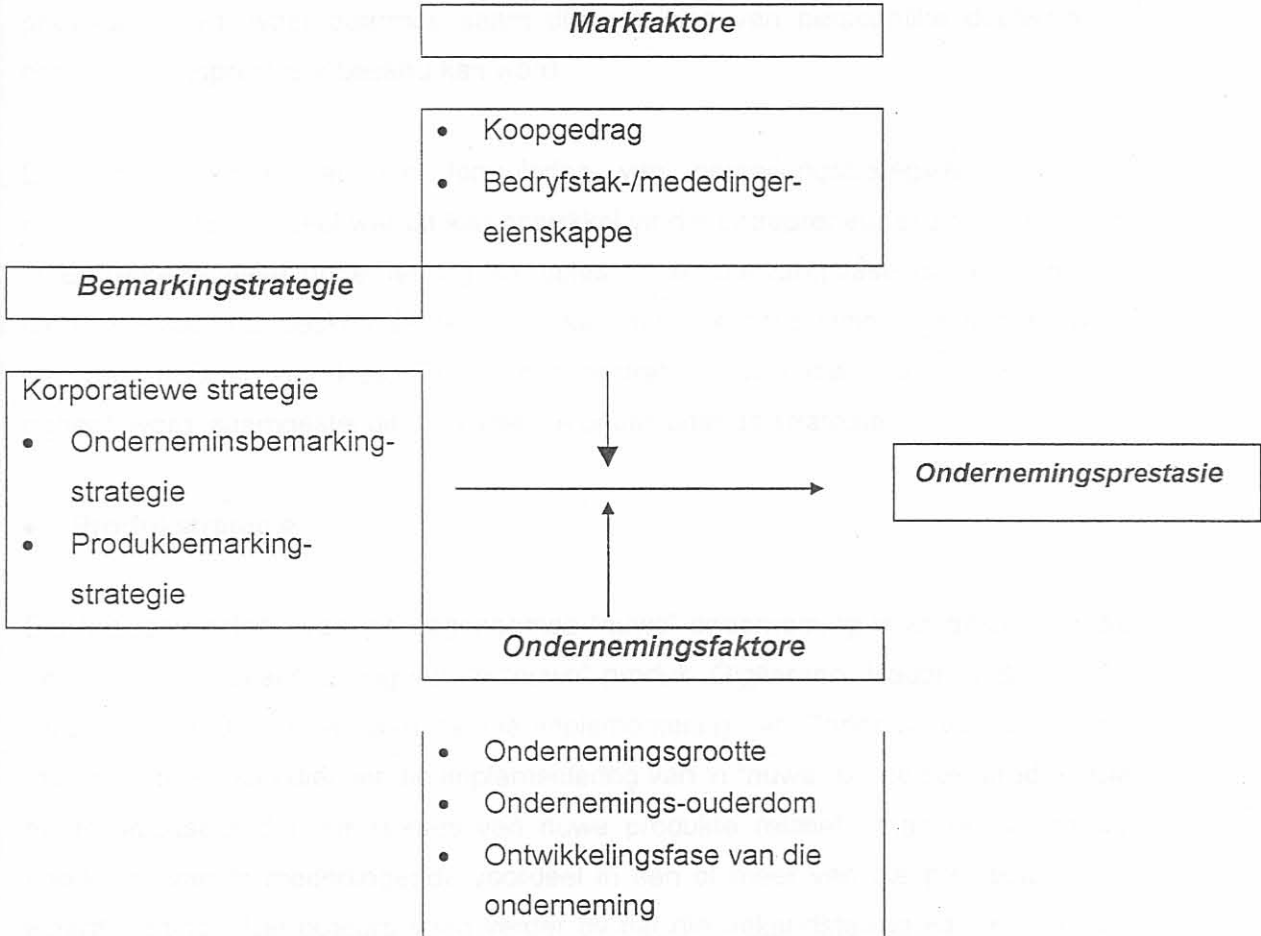
Die bepaling van die teikenmark word as ‘n relevante aspek in die opleiding van entrepreneurs beskou. Bygrave (1994) dui gepas aan dat slegs 25% van ondernemings begin in die VSA, suksesvol daar uitsien. Die oorblywende 75% misluk weens die feit dat verbruikersbehoefte nie korrek aangespreek word nie. 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 prestasië (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 bemarking 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
- Uitstallings
- 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**

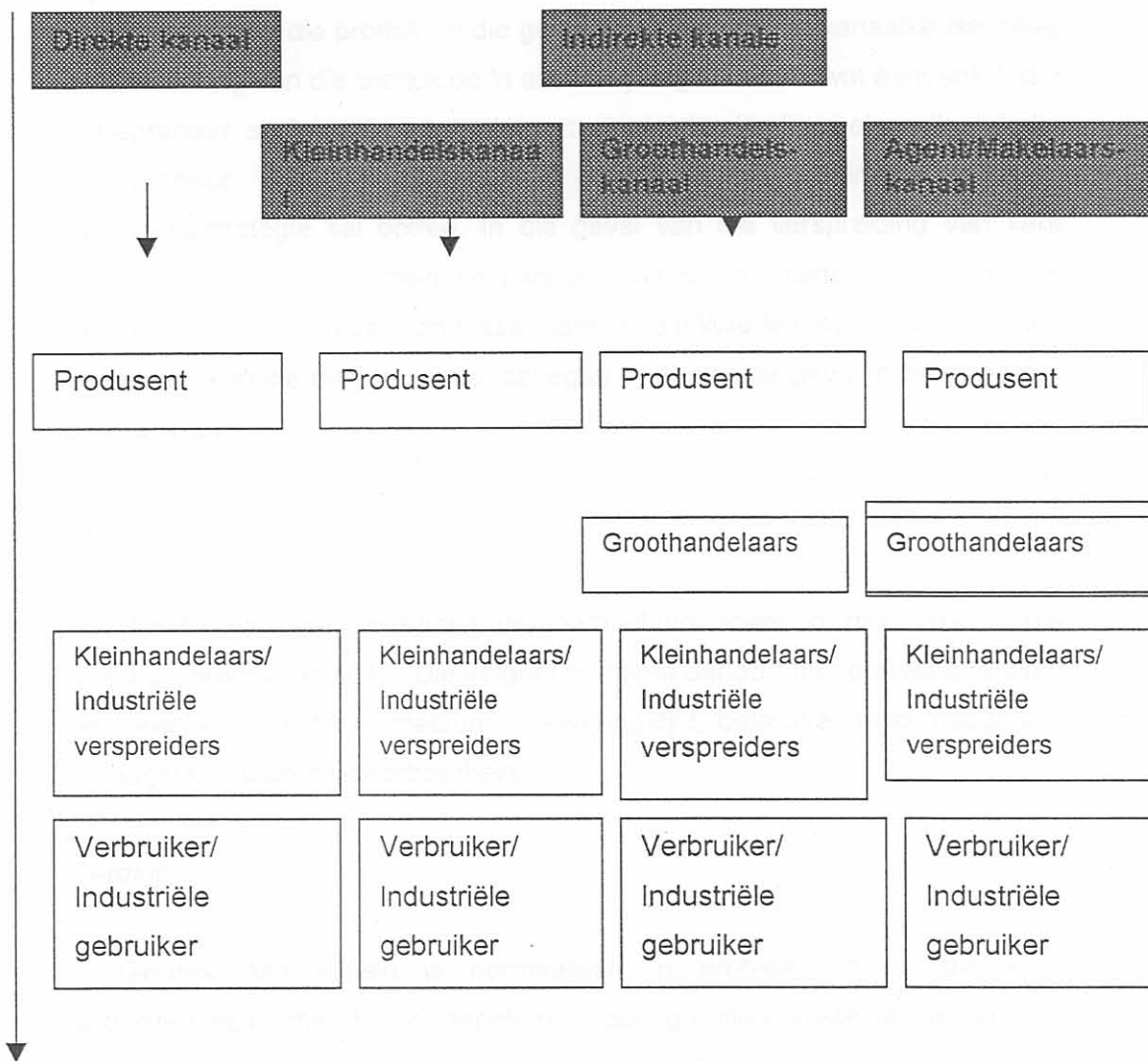
Timmons (1995) definieer die distribusiestrategie as een wat bestaan uit die vermoë om die vloe van goedere vanaf die vervaardiger (sien as entrepreneur) deur middel van bepaalde distribusiekanale tot die bereiking van die geskikte verbruiker, te

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.

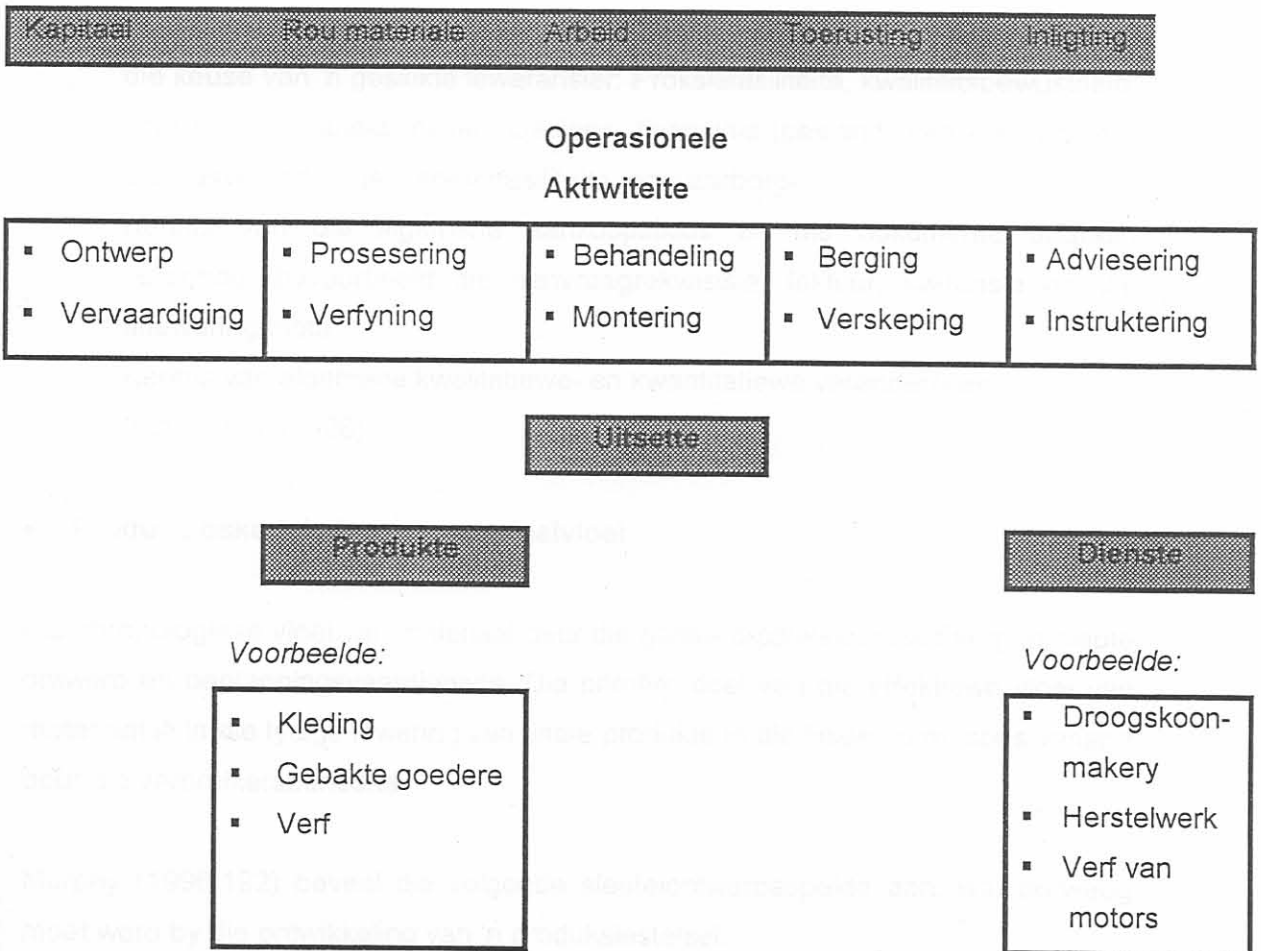
Fischer & Reuber (1995:1) lê uitsluitelik klem daarop dat die entrepreneur reeds vanaf die beginfase ‘n markgedrewe oriëntasie moet ontwikkel. In hul studie word bewys dat daar ‘n noemenswaardige hoë korrelasie bestaan tussen markgedrewendheid en ondernemingsprestasie. Daarmee word dus geïmpliseer dat 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 hulpbronvaardighede)
- Toesighouding
- Produksamestelling

Die doelmatige vloeï 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 tydstep 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 hulpbronvaardighede. 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 hulpbronnfaktor.

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 hulpbronvaardighede 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 kontantvloei-bestuur); 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 prioritering 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 organisasiestelsel daar-gestel 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 waarvoor 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.



3 HOOFSTUK 3: METODIEK

3.1 AARD VAN DIE NAVORSINGSONTWERP

Weens die vaagheid en gebrekkige konsensus wat bestaan rondom die inhoud van 'n entrepreneurskaps-opleidingsprogram word 'n eksploratiewe studie uitgevoer. Hierdeur word dus 'n basis gevorm vir 'n meer samevattende en bewyslewerende navorsing. Zikmund (1997) dui aan dat eksploratiewe navorsing rigting gee vir navorsingsprobleme sonder klinklare duidelikheid en eenstemmigheid. Die studie is dus kwalitatief van aard en gee meer rigting aan die kristallisering van die probleem wat kwantitatief ondersoek moet word in die toekoms.

Daar word dus primêr diagnosties opgetree om die aard van die navorsingsprobleem uit te wys asook die prioritering van verdere empiriese navorsing te vergemaklik.

3.2 DATAVERSAMELINGSPROSEDURE

Die diagnose geskied deur 'n sekondêre data-analise uit te voer, soos vervat in gepubliseerde materiaal, wat die inhoud van entrepreneurskapsopleidingsprogramme relevant aanspreek en uitwys (kwantitatief en kwalitatief). Die ondersoek word deur middel van 'n tydraam beperk tussen 1980 en 1999.

3.3 ANALISE VAN DATA:

Vervolgens word sekondêre inligting binne die konteks van entrepreneurskapsopleiding in tabelvorm aangedui. Laasgenoemde bevat navorsingstudies wat aanbeveel en ondersteun dat die volgende vaardighede ingesluit moet word as deel van die inhoud van 'n entrepreneurskaps-opleidingsprogram (die studies sluit empiriese of kwalitatiewe bewyslewing in).

Die volgende kodes word as vaardighede aangedui:

- P - Prestasie-motivering
- KI - Kreatiwiteit & Innovasie
- R – Risikogeneigdheid
- G – Geleenthheidsidentifisering



- Ro - Rolmodelle
- Bp – Besigheidsplanne
- F – Finansiële vaardighede
- B – Bemerkingsvaardighede
- O – Operasionele vaardighede
- M – Menslike hulpbronvaardighede
- Re – Regsvaardighede
- K – Kommunikasievaardighede
- A – Algemene bestuursvaardighede

Vaardighede:

Outeur/s:

	P	KI	R	G	Ro	Sp	F	B	O	M	Pa	K	A
1. Yendell (1997)		*				*	*	*					*
2. CROME & O'	*	*	*			*	*	*	*		*	*	*
3. Henry & Titterington (1996/1997)		*	*		*	*	*	*	*	*	*		*
4. Hakansson (1998)		*				*	*	*	*	*	*		*
5. HILLS & LUMPHIN (1997)		*		*									
6. Kelmar & Pernaïd (1993)		*					*	*		*	*		*
7. Carrier (1999)		*		*		*							
8. Lee & Chan (1998)	*	*	*	*				*					
9. Deakins & Freel	*		*	*									*
10. Bergqvist (1995)		*				*	*	*	*		*		
11. Chhabra (1998)		*		*			*	*	*	*			*
12. Fayolle (1998)			*	*	*	*							*
13. Deschoolmeester et al (1998)		*			*	*	*	*		*			
14. Gibb (1993 & 1998)	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
15. Gueteilla et al. (1997)		*		*	*		*	*					
16. Louw et al. (1997)	*	*	*				*			*		*	*

17. Mahberg (1995 & 1996)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
18. Miettinen (1997)	*				*	*	*						
19. Morris & Wingham (1997)		*											
20. Morris & Morris (1997)		*		*			*	*	*	*			*
21. Nieuwenhuizen & Van Niekerk (1997)	*	*	*	*		*	*	*		*		*	*
22. Klandt (1998)	*	*	*		*								
23. Knight (1993)				*	*								
24. Lechner & Dowling (1998)		*		*		*	*	*		*	*		*
25. Le Roux & Nieuwenhuizen (1996)	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
26. Hills et al. (1996)		*	*	*	*	*	*	*	*				*
27. Hansemark (1998)	*		*	*	*	*	*	*			*		*
28. Bislari (1995)	*		*		*	*	*						*
29. Johannisson et al. (1997)	*	*	*	*	*					*			

30. Keeley et al. (1997)					*		*						*
31. Van Vuuren & Nieman (1999)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
32. Dolabela (1999)	*	*		*	*	*				*			*
33. Brzosko (1999)	*	*			*		*	*					*
34. Fernald & Solomon (1999)		*					*	*		*	*	*	*
35. Solomon et al. (1999)						*	*	*	*			*	*
36. Camer et al. (1999)		*		*									*
37. Amuli (1999)	*	*					*	*	*	*		*	*
38. Garcia (1999)		*		*						*			*
39. Sexton & Bowman (1987)		*	*		*								*
40. Clark et al. (1984)	*	*				*	*	*					
41. Vesper et al (1982)	*	*		*	*		*	*			*		*
42. Sexton & Upton (1987)	*		*									*	
43. Zelthaml & Rice (1987)		*				*	*	*			*		*
44. Garavan & Cinnéide (1994)		*				*	*	*	*	*	*		*

45. Reid (1987)						*	*	*		*	*		*
46. Plaschka & Welsch (1990)		*	*	*		*	*		*	*			*
47. Fletcher (1999)		*		*	*	*	*	*		*			
48. Caslan et al. (1995)	*					*	*						*
49. Hynes (1996)	*	*		*			*	*	*				*
50. McMullan & Vesper (1988)	*	*		*		*	*		*		*	*	*
51. Andren (1993)	*	*	*	*	*		*	*	*			*	*
52. Auwers & Deschoolmeester (1993)	*		*	*			*	*	*	*			*
53. De Clerck et al (1997)	*	*	*	*		*	*	*	*	*			*
54. Fleming (1993)	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*		
55. Teraoka (1996)		*					*	*	*	*			*
56. Cox (1996)	*			*		*		*				*	*
57. Filion (1995)	*	*		*			*	*					*
58. Mohan-Neeli (1997)		*				*		*				*	*
59. Sadeq (1993)	*	*	*				*						*
60. Welsh P.H. (1993)		*		*			*	*	*			*	*

61. Marx (1992)	*						*	*		*			*
62. Neuman & Klandt (1992)	*	*			*		*	*			*	*	*
63. Pretorius (1992)		*	*	*		*	*				*		*
64. Schubert (1992)	*	*	*				*					*	*
65. Steuer (1992)					*								
66. Gorman et al. (1997)	*	*	*	*		*			*			*	*
B7 HAZELTINE & FALK (1999)					*	*	*	*	*	*			*
68. McManus (1999)		*											
69. McCarthy et al. (1997)	*		*	*		*	*	*	*	*			*
70. Leitch & Harrison (1999)	*			*			*	*	*	*			*

Vaardighede	P	KI	R	G	Ro	Bp	F	B	O	M	Re	K	A
Totale	36	52	28	37	23	35	51	45	26	28	18	20	54
Persentasie	51	74	40	53	33	50	73	64	37	40	26	29	77
Gemiddeld	49.76												

D = 51%

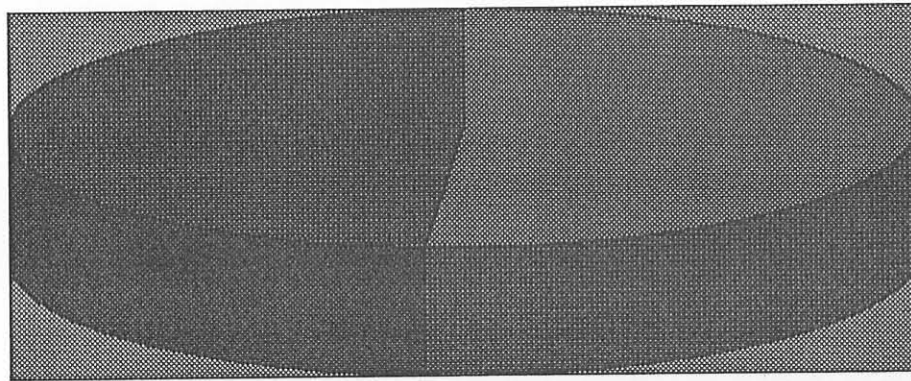


NP
K Totale

- P - Prestasie motivering:

Prestasie motivering is in geheel omvat deur die term “motivering”, in die konteks van die stimulering daarvan binne opleidingsverband. Wysies van stimulering; inhoud en lengte van programme

P = 51%



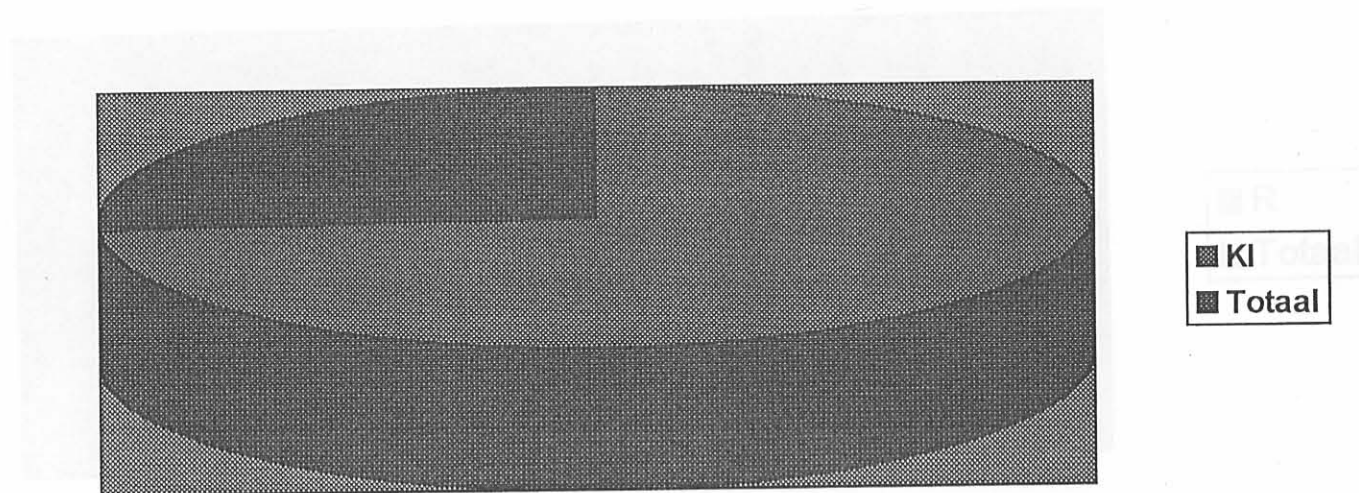
■ P
■ Totaal

KI - Kreatiwiteit & Innovasie:

Kreatiwiteit en innovasie is uitsluitelik gevalueer in terme van sy belangrikheid as deel van entrepreneurskapsopleiding. Wyses van stimulering; inhoud en lengte van programme

R = 40%

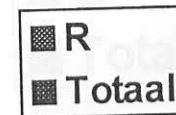
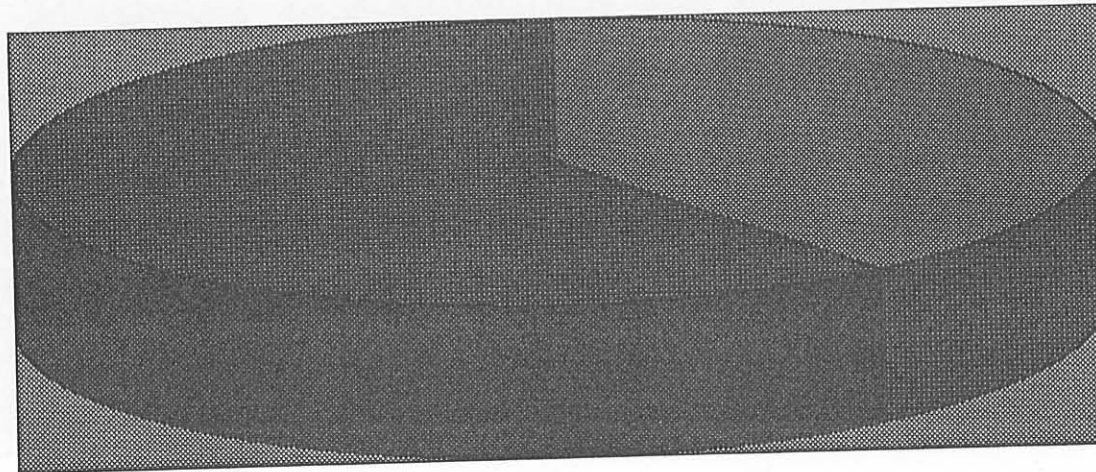
KI = 74%



R – Risikogeneïdheid:

Risikogeneïdheid is ingesluit op grond van sy belangrikheid en dekking deur opleidingsprogramme

R = 40%

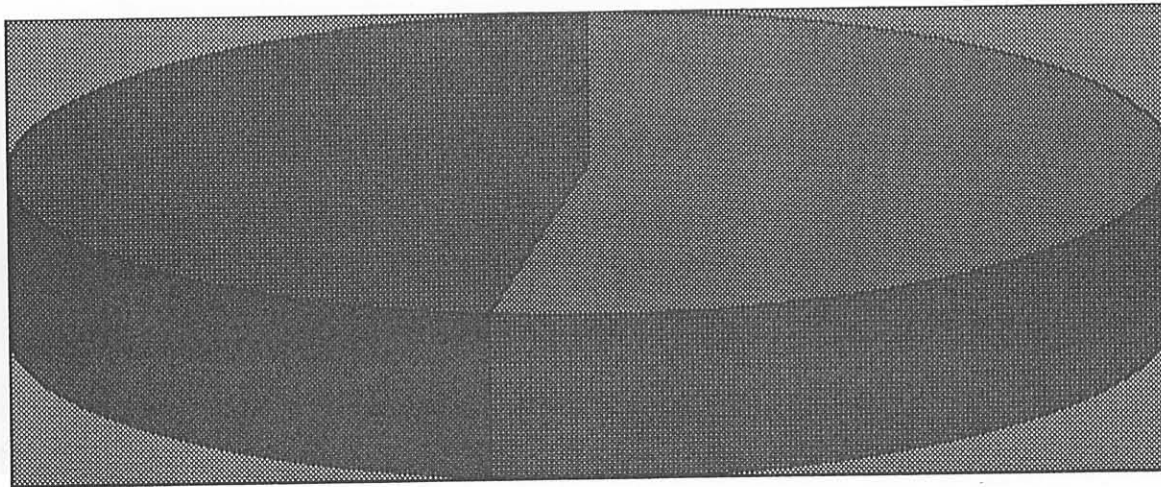


G – Geleentheidsidentifisering:

Die insluiting van die vaardigheid word geskoei op die teenwoordigheid daarvan in opleidingsprogramme

G = 53%

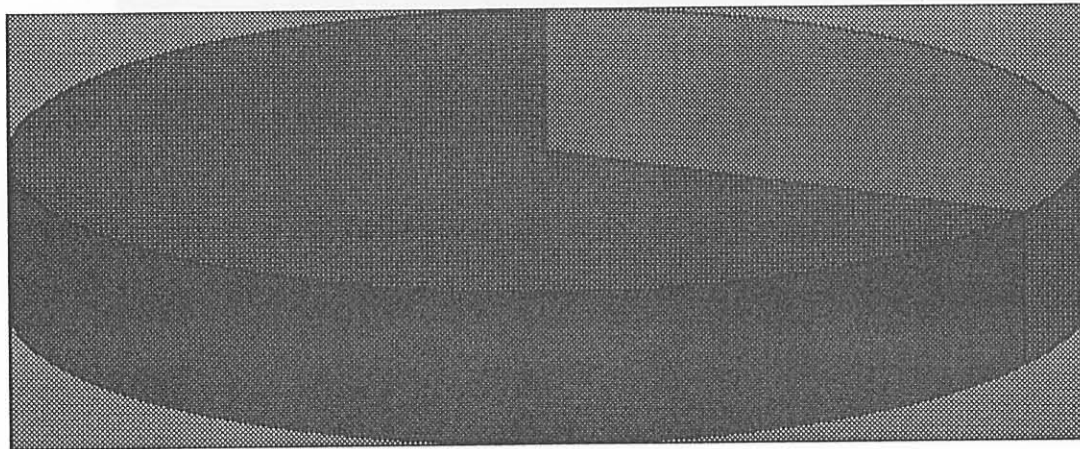
Ro = 33%



Ro – Rolmodelle:

Die insluiting van rolmodelle as entrepreneuriese vaardigheid word omvat deur: die identifisering van rolmodelle; die nut van rolmodelle en rolmodel-netwerke.

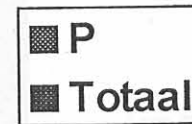
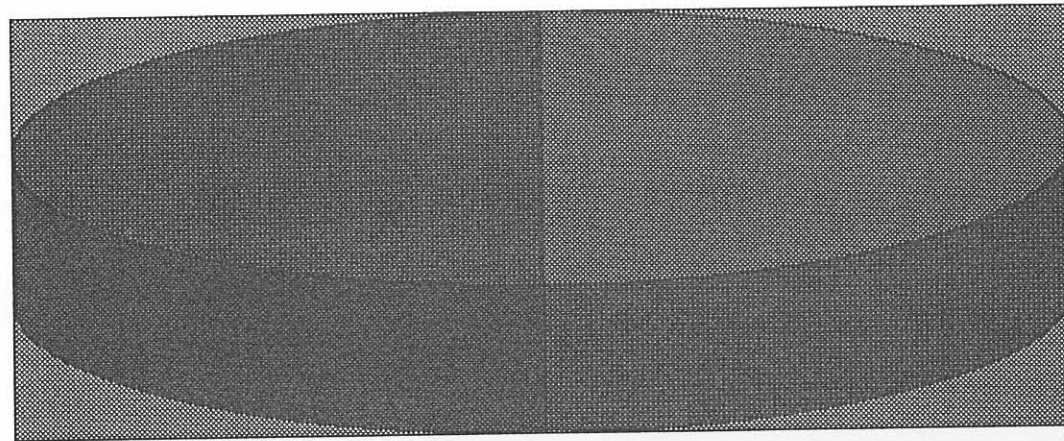
Ro = 33%



Bp – Besigheidsplan:

Die besigheidsplan as vaardigheid word omsluit deur: die ontwikkeling van 'n besigheidsplan; die opstel van 'n besigheidsplan; 'n beplanningsdokument en/of dokument ter verkryging van finansiering.

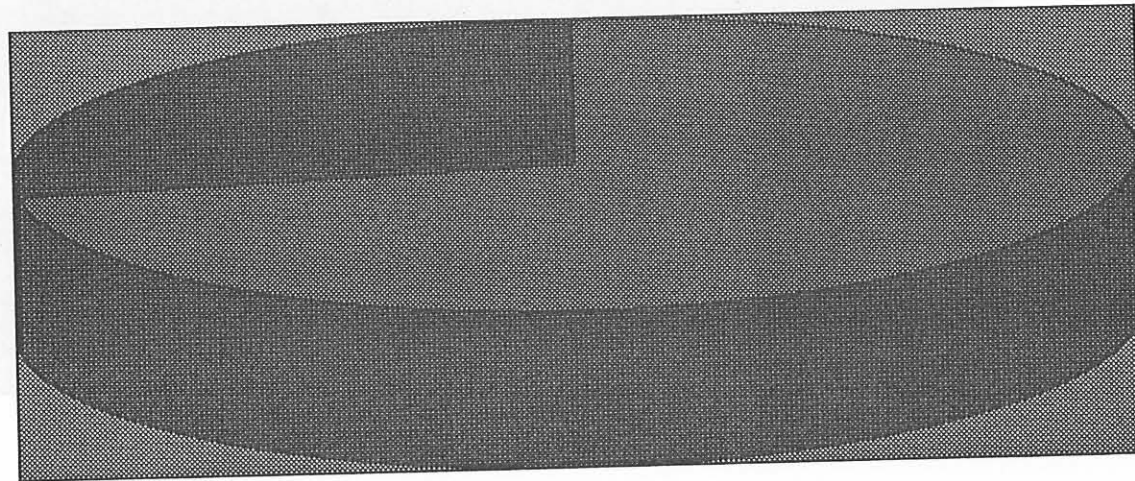
Bp=50%



F – Finansiële vaardighede:

Finansiële vaardighede omvat die volgende aspekte: boekhouding; kontantvloei bestuur; opstel van finansiële state; verkryging van finansiering en finansiële bestuur.

F = 73%

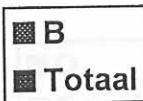
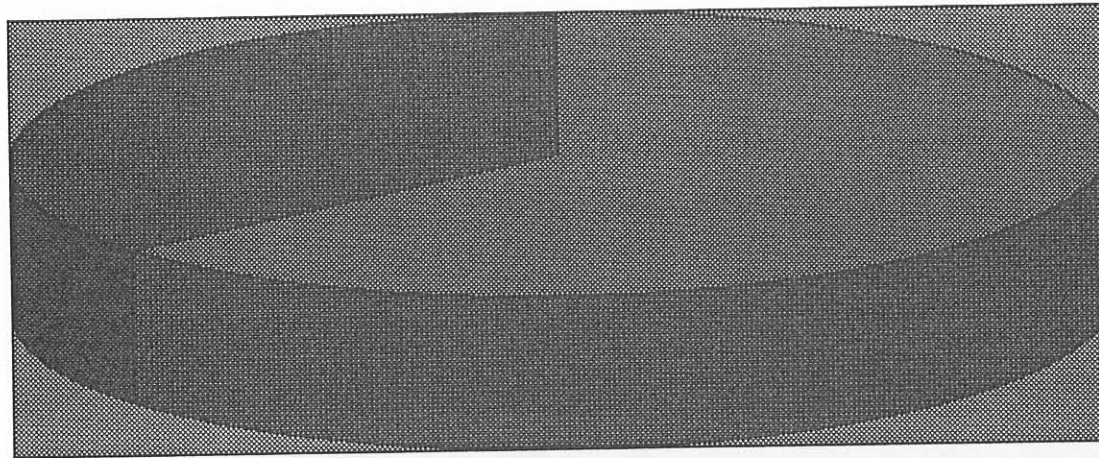


B – Bemerkingsvaardighede:

Bemerkingsvaardighede omvat die volgende aspekte: marknavorsing; markanalise; promosie-strategie; distribusie-strategie; prysstrategie en verkoopstegnieke.

O = 36%

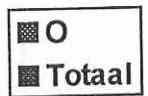
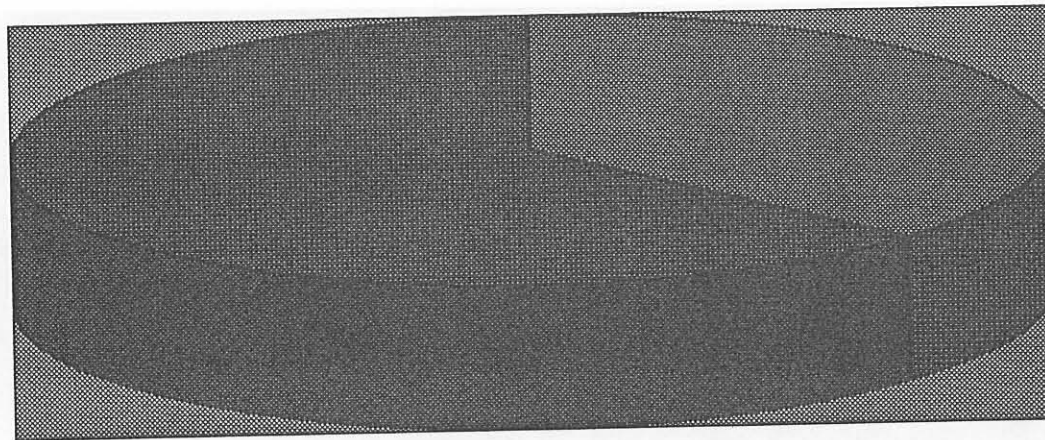
B = 64%



O – Operasionele vaardighede:

Operasionele vaardighede omvat die volgende aspekte: produksie en logistiek; tegniese uiteensetting en operasionele bestuur.

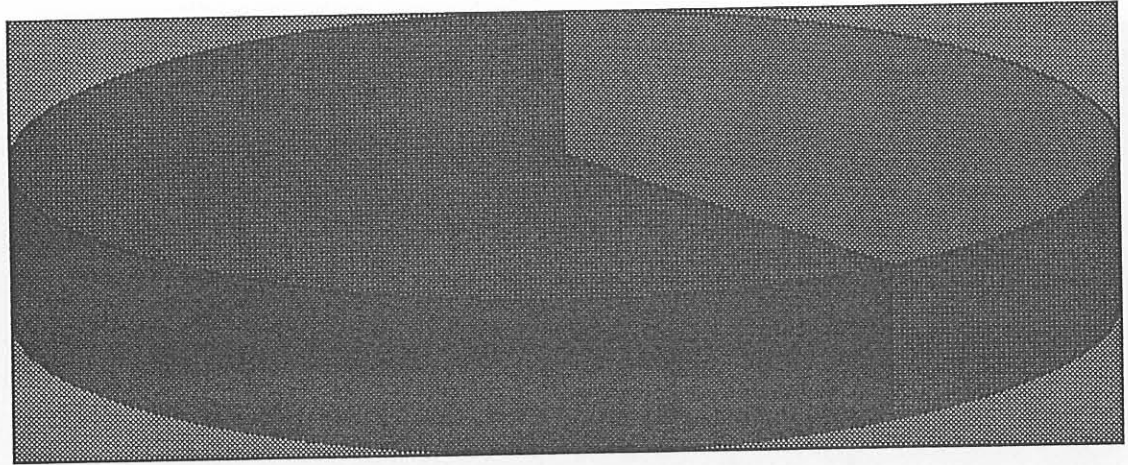
O = 37%



M – Menslike hulpbronvaardighede:

Menslike hulpbronvaardighede omsluit die volgende: personeelvoorsiening en instandhouding; motivering van personeel en vergoeding.

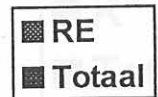
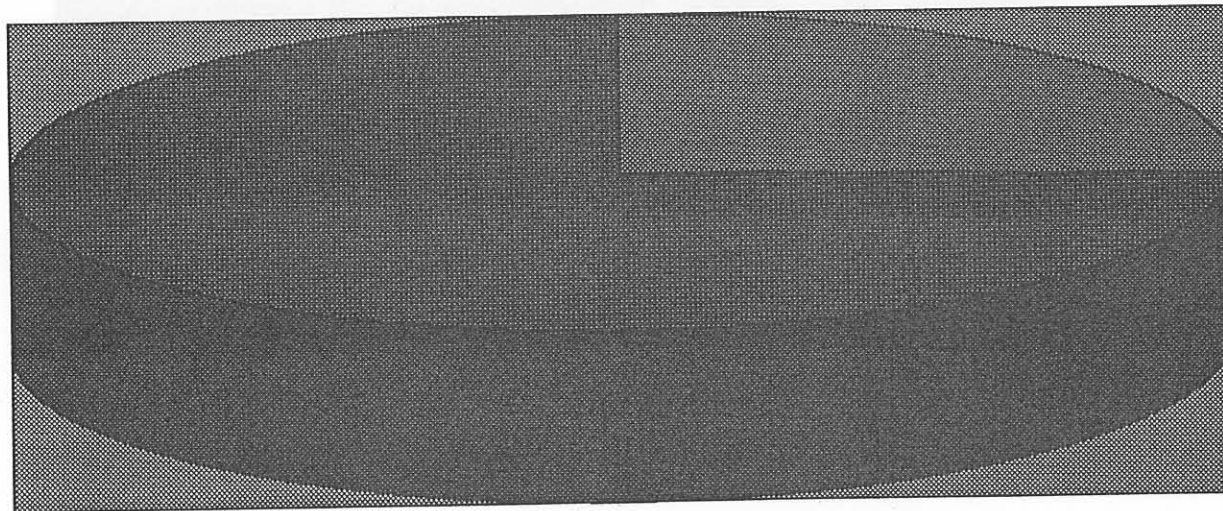
M = 40%



Re – Regsvaardighede:

Regsvaardighede omvat: algemene kontrakopstelling en handelsooreenkomste; belastingaspekte; arbeidsregtelike kwessies en patenteregte.

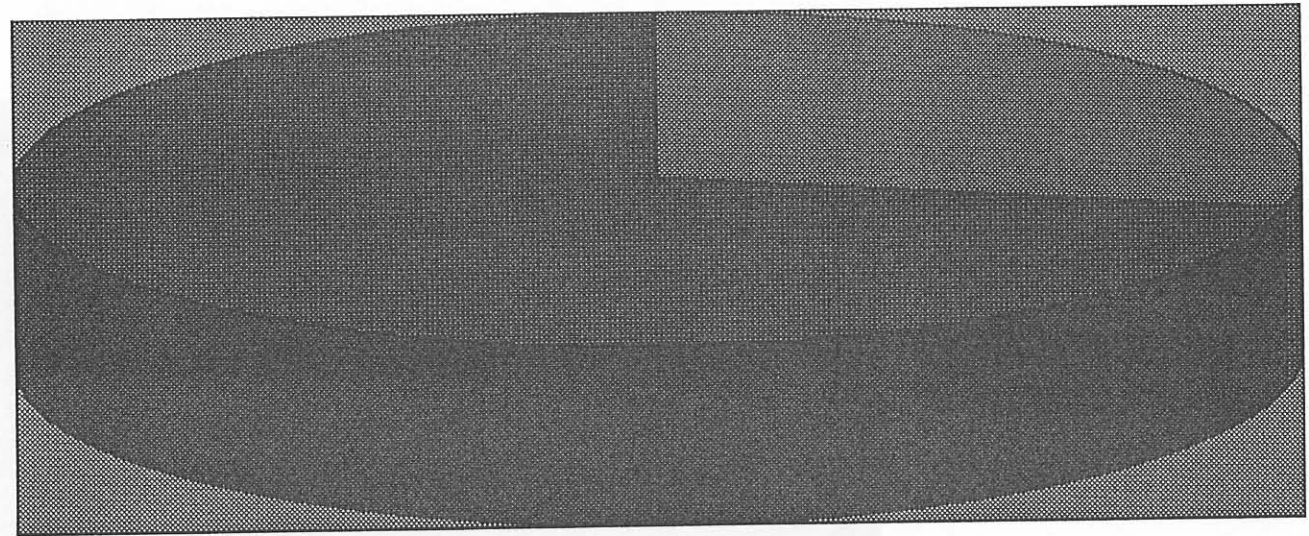
Re = 26%



K – Kommunikasievaardighede:

Kommunikasievaardighede omvat: basiese verbaal- en nie-verbale vaardighede; oorredingsvermoë en onderhandelingsstegnieke

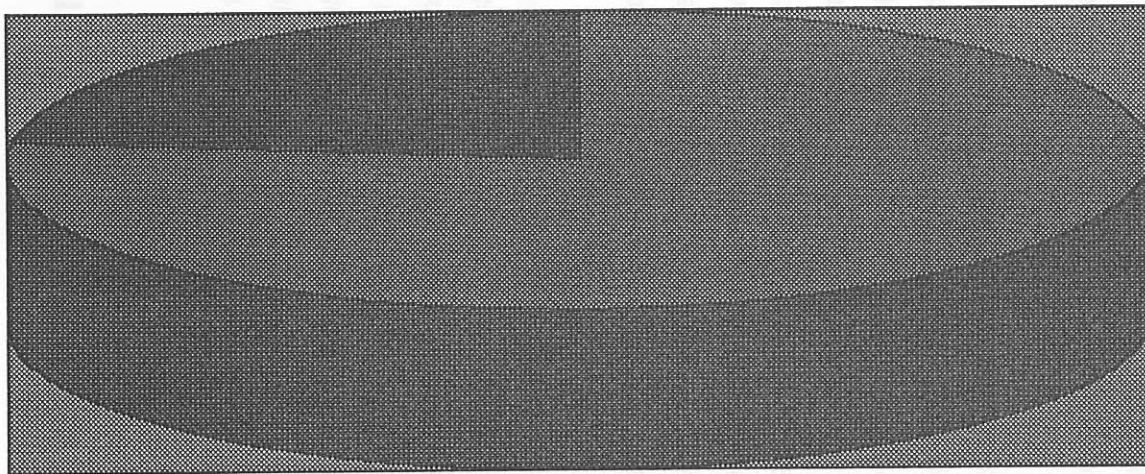
K = 29%



A – Algemene bestuursvaardighede:

Algemene bestuursvaardighede omvat: organisering; beplanning; beheer; koördinering; strategiese proses; besluitneming en ook basiese ondernemingsbestuur-beginsels (wat onder andere die bestuurfunksies mag impliseer).

A = 77%



4 HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKING

"In spite of the impressive proliferation of the entrepreneurial education and training courses in the 1980's and 1990's, little is known about the performance, effectiveness of this training or the extent to which it matches really the needs of target groups. Empirical research in this area remains the exception. Without a stringent feed back about the usefulness of the education programmes, the contents and methods of courses stay to be "gospel" more than theoretically based teaching."
(Klandt 1991 in Klandt 1993)

Garavan & O'Conneide (1994) wys daarop dat daar steeds 'n gebrek aan 'n aanvaarde paradigma of teorie rondom die inhoud van entrepreneurskap-opvoeding en -opleiding bestaan. Hulle haal as bewys die volgende navorsers, in dië verband aan: Sexton & Bowman (1984); McMullan & Long (1988); Hills (1989) en Vesper (1990). Reid (1987) sluit verder hierby aan en beskou huidige literatuur, wat handel oor entrepreneurskap-opvoeding en -opleiding, as literatuur wat oppervlakkige aandag skenk aan die ontwerp van inhoud. Daar word hoofsaaklik aandag geskenk aan een enkele element van 'n totale opleidingsprogram.

Bogenoemde argumente word weer eens ondersteun deur hierdie studie. Dié studie poog egter om die probleem te formaliseer in terme van die werklike probleemareas en tekortkominge (soos afgelei uit entrepreneurskapsnavorsingsliteratuur).

4.1 Fragmentasie/Balans

Die analise van die sekondêre data dui daarop dat daar fundamentele verskille bestaan in die aanwending van bepaalde of wenslike inhoudskonsepte in 'n opleidingskonteks. Die gemiddeld soos bereken uit die samestelling van die resultate van 13 konsepte word bereken op 49%. Dit mag eerstens aandui dat daar 49% konsensus bestaan rondom samestelling van inhoud, maar tweedens individuele konstrunkte uitlig wat tot 'n mindere mate aangewend word as inhoud. Dit as sulks dui op die gefragmenteerde en onsamehangende aard van entrepreneurskaps-navorsing (soos ondersteun deur Cooper et al. , 1994; Low & MacMillan, 1988; Storey 1994; Wiklund, davidson, Delmar, & Aronson 1997 in Dahlqvist, Davidsson & Wiklund 1999). Die aanname maak egter alleenlik sin indien die resultate vergelyk word met

kritiese suksesfaktore soos gesien in die lig van suksesvolle volvoering van entrepreneurskap, oftewel faktore wat beskou kan word as belangrik tot die suksesvolheid van entrepreneurs.

4.2 Kritiese suksesfaktore

Vervolgens word kontemporêre navorsingsliteratuur as vergelykende maatstaf gebruik ten einde aan te dui in watter mate die inhoud van entrepreneurskap-opleidingsprogramme (soos geanaliseer in data-versameling) teoreties positief of negatief korreleer met vereiste suksesfaktore:

- Mazzarol (1999) analiseer empiriese data oor drie dekades wat aandui dat die kritiese suksesfaktore van entrepreneurs die volgende konsepte insluit:
 - Algemene bestuursvaardighede, met uitsonderlike klem op beplanning en die vooraf opstel van 'n sakeplan;
 - Bemerkingsvaardighede, met klem op: markgeoriënteerdheid; markanalitiese vaardigheid wat geleentheidsgedrewe is; kliëntgeoriënteerdheid en die behoud van kliënte; relatiewe produk kwaliteit en deeglike produkontwikkeling
 - Finansiële bestuursvaardighede, met klem op kontantvloeibestuur en finansiële beplanning;
 - Menslike hulpbronbestuur, wat onder meer insluit die aanstel van die regte werknemers en werknemergetalle;
 - Motivering, die outeur lei af dat die deurlopende motivering vanuit die interne en eksterne omgewing krities belangrik is;

Hieruit word afgelei dat die voorafgaande vaardighede entrepreneuriese prestasie, sukses en groei ondersteun. Die sekondêre data soos versamel vanuit 'n opleidingskonteks dui op die volgende ondersteuning van bogenoemde konsepte:

- Algemene bestuursvaardighede – 77%
- Bemerkingsvaardighede – 64%
- Finansiële bestuursvaardighede – 73%
- Menslike hulpbronbestuur – 40%
- Motivering – 51%

Die inhoud van opleidingsprogramme en die navorsing wat dit aanspreek ondersteun dus bogenoemde kritiese suksesfaktore met 'n gemiddeld van 61%.

- Driessen & Zwart (1999) toon deurslaggewende bewyse van wat beskou kan word as kritiese suksesfaktore vir entrepreneuriese sukses. Laasgenoemde baseer hul studie primêr op empiriese bewyslewering. In teenstelling met Mazzarol word entrepreneuriese vaardighede ook geïnkorporeer by besigheidsvaardighede, as suksesfaktore. Die volgende eienskappe en vaardighede word aangedui:
 - Prestasieмотivering, soos empiries ondersteun deur – McClelland 1961; Ahmed 1985; Perry 1986; Begley 1987; Hornaday 1971; Komives 1972; Hood 1993. Hood (1993) baseer sy studie op die meet van die 100 vinnigste groeiende ondernemings in die VSA.;
 - Risikogeneigdheid, soos empiries ondersteun deur – Hornaday 1970, 1971, 1982; Vesper 1990; De Vries 1986; Ahmed 1985; Begley 1987; Hood 1993; Rozenga 1998;
 - Kreatiwiteit en innovasie, soos ondersteun deur – Hood (1993) en Driessen (1996 & 1997);
 - Geleentheidsidentifisering, soos ondersteun deur – Hood 1993;
 - Finansiële bestuursvaardighede, soos ondersteun deur – Hood 1993; Lorrain 1988; Gatewood 1995; Perry 1988; Begley 1987;
 - Algemene bestuursvaardighede, soos ondersteun deur – Lorrain 1988; Mayer & Goldstein 1990; Hood 1993; Rozenga 1998;
 - Bemarkingsvaardighede, soos ondersteun deur Begley 1987; Hood 1993; Driessen 1997; Rozenga 1998;
 - Operasionele vaardighede, soos ondersteun deur – Lorrain 1988 en Hood 1993;
 - Kommunikasievaardighede, soos ondersteun deur - Hood 1993;
 - Menslike hulbronbestuursvaardighede, soos ondersteun deur – Hood 1993.

Hieruit word afgelei dat die voorafgaande vaardighede, entrepreneuriese prestasie, sukses en groei ondersteun. Die sekondêre data soos versamel vanuit 'n opleidingskonteks dui op die volgende ondersteuning van bogenoemde konsepte:

- Prestasieмотivering - 51%

- Risikogeneigdheid – 40%
- Kreatiwiteit en innovasie – 74%
- Geleenthheidsidentifisering – 53%
- Finansiële bestuursvaardighede – 73%
- Algemene bestuursvaardighede – 77%
- Bemerkingsvaardighede – 64%
- Operasionele vaardighede – 37%
- Kommunikasievaardighede – 29%
- Menslike hulpbronbestuur – 40%

Die inhoud van opleidingsprogramme en die navorsing wat dit aanspreek ondersteun dus bogenoemde kritiese suksesfaktore met 'n gemiddeld van 53,8%.

- Luk (1996) meet die kritiese suksesfaktore van suksesvolle entrepreneurs in Hong Kong. Hy dui empiries deur middel van 'n inhoudsanalise aan dat die volgende faktore deur dié entrepreneurs as noemenswaardig krities belangrik beskou word:

- Prestasieмотivering, gelees as prestasiegedrewe doelwitnastrewing;
- Rolmodelle, gelees as 'n entrepreneuriese kontaknetwerk;
- Kreatiwiteit, met gepaard gaande deurlopende produkinnowasie;
- Bemerkingsvaardighede, insluitend verkoopstegnieke; marknavorsing; die identifisering van verbruikersbehoefte; nismarkpenetrasie; verhoudingsbemarking; kwaliteit kliëntediens;
- Kommunikasievaardighede, goeie kommunikasie vaardighede; onderhandelingsvermoë en die handhawing van 'n gesonde ondernemingsbeeld;
- Operasionele vaardighede, die verkryging van hoë kwaliteit insette; produkbestuursvaardighede; geredelike verskaffing en verkryging van produksiemateriaal; voorraadbeheer;
- Menslike hulpbronvaardighede, doeltreffende werwingsvaardighede; die vermoë om personeel te motiveer en arbeidsomset te verlaag;
- Finansiële bestuursvaardighede, begrotingsbeheer; kostebestuur; en die vermoë om kontantvloei te bestuur;
- Algemene bestuursvaardighede, wat onder meer insluit: besluitnemingsvaardighede; die identifisering van tendense in die markomgewing; buigsame bestuurstegnieke; vermoë om by markveranderinge aan te pas en goeie beplanningsvaardighede.



Hieruit word afgelei dat die voorafgaande vaardighede, entrepreneuriese prestasie, sukses en groei ondersteun. Die sekondêre data soos versamel vanuit 'n opleidingskonteks dui op die volgende ondersteuning van bogenoemde konsepte:

- Prestasiemotivering – 51%
- Rolmodelle – 33%
- Kreatiwiteit – 74%
- Bemerkingsvaardighede – 64%
- Kommunikasievaardighede – 29%
- Operasionele vaardighede – 37%
- Menslike hulpbronvaardighede – 40%
- Finansiële bestuursvaardighede – 73%
- Algemene bestuursvaardighede – 77%

Die inhoud van opleidingsprogramme en die navorsing wat dit aanspreek ondersteun dus bogenoemde kritiese suksesfaktore met 'n gemiddeld van 53,1%.

- Nieuwenhuizen (1999) meet die kritiese suksesfaktore van entrepreneurs in Suid-Afrika en dui noemenswaardig hoë persentasiebevindinge in die volgende vaardighede:

- Kreatiwiteit en innovasie ;
- Risikogeneidheid;
- Prestasiemotivering: gesien as – volharding; positiewe houding en benadering en verbintenis tot die verhouding;
- Finansiële vaardighede: gesien as – boekhouding; finansiële insig en finansiële bestuur;
- Bemerkingsvaardighede: gesien as – markgerigtheid; kennis van mededingers; kliëntediens (goeie menseverhoudinge) en kennis van die mark as sulks;
- Algemene bestuursvaardighede: gesien as – beplanning en betrokkenheid by die onderneming;
- Die sakeplan;

- Operasionele bestuur: gesien as – vervaardigingsprosesse; operasionele kostebestuur; inligting omtrent grondstowwe en verskaffers;

Hieruit word afgelei dat die voorafgaande vaardighede, entrepreneuriese prestasie, sukses en groei ondersteun. Die sekondêre data soos versamel vanuit 'n opleidingskonteks dui op die volgende ondersteuning van bogenoemde konsepte:

- Kreatiwiteit en Innovasie – 78%
- Risikogeneïghede – 38%
- Prestasie-motivering – 46%
- Finansiële vaardighede – 72%
- Bemerkingsvaardighede – 62%
- Algemene bestuursvaardighede – 72%
- Die sakeplan – 54%
- Operasionele bestuur – 28%

Die inhoud van opleidingsprogramme en die navorsing wat dit aanspreek ondersteun dus bogenoemde kritiese suksesfaktore met 'n gemiddeld van 56,25%.

Die totale gemiddeld vir die vergeleke studies is 56%. Afgelei uit die syfer kan **eerstens** die aanname gemaak word dat daar nie klinklare eenstemmigheid bestaan rondom die inhoud van 'n entrepreneurskaps-opleidingsprogram nie. **Tweedens** kan afgelei word dat die inhoud, uitgedruk as 'n gemiddeld vir elke konsep (sekondêre analise) gebrekkig afspeel teen die gewenste entrepreneuriese suksesfaktore. **Derdens** kan hieruit blyk dat die inhoud van huidige opleidingsmodelle, soos aangedui in literatuur (sekondêre analise), nie noodwendig tot verhoogde entrepreneuriese prestasie (E/P) sal lei nie.

Uit 'n positiewe oogpunt moet daarop gewys word dat die duidelik onderskeibare eienskappe van die entrepreneur, entrepreneuriese vaardighede, in terme van kreatiwiteit en innovasie, deurentyd hoog meet. Bepaalde besigheidsvaardighede wat in beide gevalle (suksesfaktore en geanaliseerde data) sterk meet, is: finansiële-; bemerkings- en algemene bestuursvaardighede. Dit moet bygenoem word dat algemene bestuursvaardighede in sommige gevalle moontlik ander vaardighede insluit (byvoorbeeld operasionele en kommunikasie vaardighede).

Vervolgens word die bevindinge weergegee na aanleiding van die analise van sekondêre data. 'n Totaal van 70 artikels is ontleed wat direk handel rondom die opleiding van entrepreneurs, asook die samestelling van entrepreneurskap-opleidingsprogramme.

Hierdeur word aangedui watter konsepte in die model $[E/P = M (E/V \times B/V)]$ ondersteun word en gevolglik as belangrik beskou word. Daar kan dus verder ook aangedui word in watter mate konsensus bestaan rondom die inhoud van entrepreneurskaps-opleidingsprogramme en **tweedens** kan afgelei word dat die insluiting van dié konsepte noodwendig noodsaaklik sal wees tot insluiting by die inhoud van 'n entrepreneurskapsopleidings-program.

Prestasiemotivering

Tabel 1: Ondersteuning vir die belangrikheid van Prestasiemotivering (P):

Prestasiemotivering	Frekwensie	Persentasie (%)
P	36	51
N = 70		

Die ondersteuning vir die belangrikheid van Prestasiemotivering (M) as deel van die inhoud van die model sien as gemiddeld daar uit. 36 uit die 70 artikels ondersteun die insluiting daarvan.

Entrepreneuriese vaardighede (E/V):

Tabel 2: Ondersteuning vir die belangrikheid van E/V:

E/V	Frekwensie	Persentasie
Alle Entrepreneuriese vaardighede	5	0.7
KI	52	74
R	28	40
G	37	53
Ro	23	33
N = 70		X = 50

Die ondersteuning vir die belangrikheid van al die Entrepreneuriese Vaardighede (E/V) as deel van die inhoud van die model sien as laag daar uit. Slegs 5 uit die 70 artikels ondersteun die insluiting van al die veranderlikes (KI; R; G; Ro).

Die ondersteuning vir die belangrikheid van bepaalde veranderlikes as deel van inhoud, dui daarop dat KI (Kreatiwiteit en Innovasie) sterk ondersteun word met 74%. Die insluiting van Ro (Rolmodelle) word in 'n mindere mate ondersteun met slegs 33%.

Besigheidsvaardighede:

Tabel 3: Ondersteuning vir die belangrikheid van Besigheidsvaardighede (B/V):

B/V	Frekwensie	Persentasie
Bp + F + B + A	46	66
F + B + A	50	71
A	54	77
O	26	37
Bp	35	50
M	28	40
K	20	29
Re	18	26
F	51	73
Alle vaardighede	2	0.28

Die ondersteuning vir die belangrikheid van alle Besigheidsvaardighede (B/S) soos vervat in die model word in sy totaliteit met slegs 0.28% ondersteun. Algemene bestuur word sterk ondersteun met 77% asook Finansiële bestuur met 73%.

Regsvaardighede en Kommunikasievaardighede word met minder as 30% onderskeidelik ondersteun. Indien Finansiële bestuur-, Algemene bestuur- en Besigheidsplanvaardighede gesamentlik beskou word, is 'n sinvolle hoë telling van 71% gevind. Hieruit kan dus afgelei word dat Algemene bestuursvaardighede moontlik: Operasionele bestuur-, Menslike hulpbronbestuur-, Kommunikasiebestuur-, en Regsvaardighede insluit. Die spesifisering en duidelike definiëring van dié veranderlikes vind nie noodwendig plaas nie.

Prestasiemotivering en Entrepreneuriese vaardighede:

Tabel 4: Ondersteuning vir die belangrikheid van Prestasiemotivering (P) en Entrepreneuriese vaardighede (E/V).

P + (E/V)	Frekwensie	Persentasie
P + KI	25	36
P + R	20	28
P + G	21	30
P + Ro	12	17
N = 70		

Dit is vervolgens belangrik om die kombinasie van konsepte in oënskou te neem. Die resultate dui relatiewe lae konsensus rondom die insluiting van spesifieke veranderlikes, gesamentlik. Die insluiting van Prestasiemotivering (M) en Kreatiwiteit en Innovasie (KI) toon die hoogste telling van 36% en Prestasiemotivering (M) en Geleentheidsidentifisering (G) 30%. Die laagste telling is die kombinasie van Prestasiemotivering (M) en die insluiting van Rolmodelle (Ro), naamlik 17%

Entrepreneuriese vaardighede en Besigheidsvaardighede:

Tabel 5: Ondersteuning vir die belangrikheid van Entrepreneuriese vaardighede (E/V) en Besigheids vaardighede (B/V):

Tabel 5.1 KI + (B/V)

KI + (B/V)	Frekwensie	Persentasie
KI + Bp	25	36
KI + F	38	54
KI + B	35	50
KI + O	22	31
KI + M	22	31
KI + Re	16	23
KI + K	17	24
KI + A	33	47

Die kombinasie insluiting van die Entrepreneuriese vaardigheid – Kreatiwiteit en Innovasie (KI) gesamentlik met bepaalde besigheidsvaardighede het die volgende resultate getoon: Die hoogste tellings is gevind in die kombinasie van KI en Finansiële bestuur (F) – 54%; KI en Bemaking (B) – 50% en KI en Algemene bestuur (A) – 47%. Realtiese lae tellings is gevind met die kombinasie van KI en Regsvaardighede (R) – 23%; KI en Kommunikasiebestuur (K); Operasionele bestuur (O) – 31% en Menslike hulpbronbestuur – 31%.

Tabel 5.2 Risiko (R) + (B/V)

Die kombinasie insluiting van die Entrepreneuriese vaardigheid – risiko (R) gesamentlik met bepaalde besigheidsvaardighede het die volgende resultate getoon. Die kombinasie van die vaardighede dui op 'n uiters lae belangrikheidsfaktor: Die hoogste tellings is gevind in die kombinasie van R en Algemene bestuur (A) – 24%; R en Finansiële bestuur (F) – 27. Aanduibare lae tellings is gevind met die kombinasie van R en Kommunikasiebestuur (K) – 17%; Menslike hulpbronbestuur – 16% en Regsvaardighede - 10%

R + (B/V)	Frekwensie	Persentasie
R + Bp	16	23
R + F	19	27
R + B	15	21
R + O	14	20
R + M	11	16
R + Re	7	10
R + K	12	17
R + A	24	34

Tabel 5.3 Rolmodelle (Ro) + (B/V)

Ro + (B/V)	Frekwensie	Persentasie
Ro + Bp	12	17
Ro + F	17	24
Ro + B	12	17

Ro + O	6	8
Ro + M	8	11
Ro + Re	7	10
Ro + K	5	7
Ro + A	16	23

Die kombinasie-insluiting van die Entrepreneuriese vaardigheid – Rolmodelle gesamentlik met bepaalde besigheidsvaardighede, dui op verdere lae kombinasietellings en het die volgende resultate getoon: Die hoogste tellings is gevind in die kombinasie van Ro en Finansiële bestuur (F) – 24%. Die laagste tellings is gevind met die kombinasie van Ro en Regsvaardighede (R) – 10%; Ro en Operasionele bestuur (O) – 8% en Kommunikasiebestuur – 7%.

Tabel 5.4 Geleentheidsidentifisering (G) + (B/V)

KI + (B/V)	Frekwensie	Persentasie
G + Bp	19	27
G + F	25	38
G + B	24	34
G + O	13	19
G + M	15	21
G + Re	8	11
G + K	11	16
G + A	30	43

Die kombinasie insluiting van die Entrepreneuriese vaardigheid – Geleentheidsidentifisering (G) gesamentlik met bepaalde besigheidsvaardighede het die volgende resultate getoon: Die hoogste tellings is gevind in die kombinasie van G en Algemene bestuur (A) – 43% asook Finansiële bestuur – 38%. Relatiewe lae tellings is gevind met die kombinasie van G en Kommunikasiebestuur (K) – 16% asook Regsvaardighede (Re) 16%.

Tabel 6: Ondersteuning vir die belangrikheid van Prestasie-motivering (M) en Entrepreneuriese vaardighede (E/V):

P + E/V	Frekwensie	Persentasie
Sommige	34	49
Beide vaardighede	5	0.7
N = 70		

Hierdie tabel bied 'n opsomming van **eerstens** die kombinasie van Prestasie-motivering met sommige van die Entrepreneuriese vaardighede wat 'n relatiewe gemiddelde telling van 49% aandui. **Tweedens** word die belangrikheid vir die insluiting van al die genoemde Entrepreneuriese vaardighede (E/V) gesamentlik met Prestasie-motivering (M) deur slegs 0.7% ondersteun.

Tabel 7: Ondersteuning vir die belangrikheid van Prestasie-motivering (M), Entrepreneuriese vaardighede (E/V) en Besigheidsvaardighede (B/V):

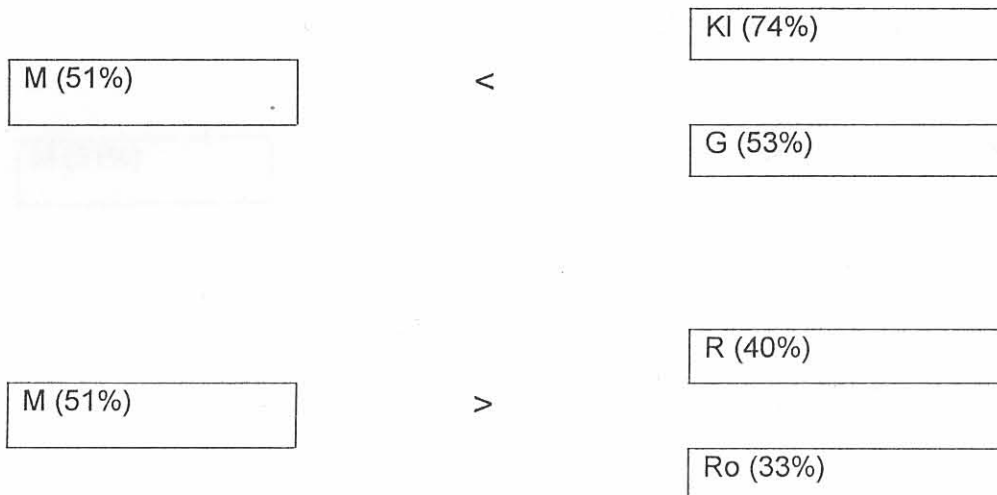
M + E/V + B/V	Frekwensie	Persentasie
Sommige	34	49
Alle vaardighede	1	0.014
N = 70		

Slegs 1 artikel sluit al die vaardighede soos bespreek in as deel van 'n opleidingsmodel. Dit toon dus 'n syfer van 0.014%. Hierdie syfer dui verder op die feit dat daar bittermin konsensus bestaan rondom die inhoud van entrepreneur-skapsopleidingsprogramme. Die insluiting van sommige van die vaardighede in dié verband toon 'n syfer van 49% wat daarop mag dui dat 'n mate van konsensus wel bestaan.

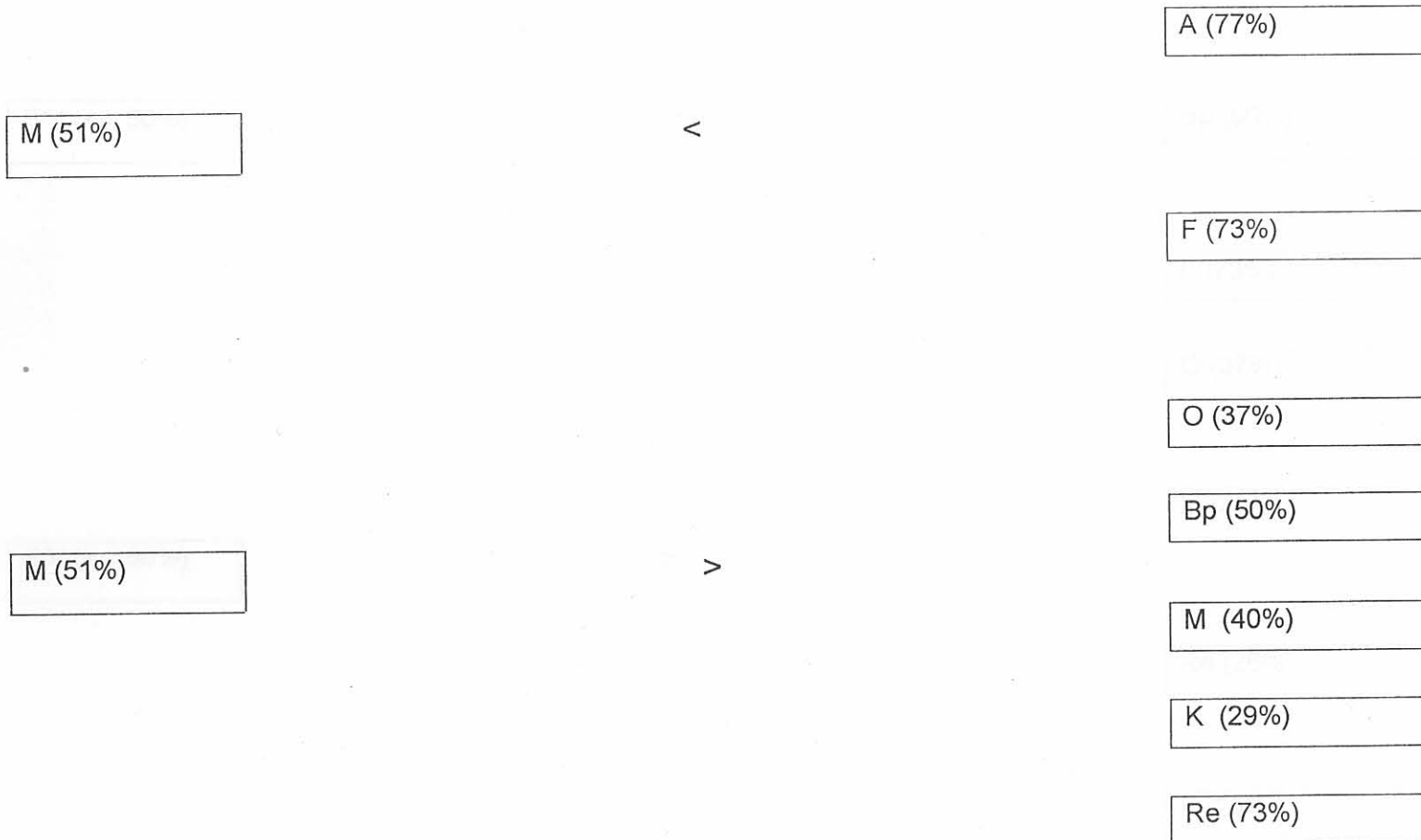
Tabel 8: Individuele totale:

Vaardighede	P	KI	R	G	Ro	Bp	F	B	O	M	Re	K	A
Totale	36	52	28	37	23	35	51	45	26	28	18	20	54
Persentasie	51	74	40	53	33	50	73	64	37	40	26	29	77
Gemiddeld	49.76												
N = 70													

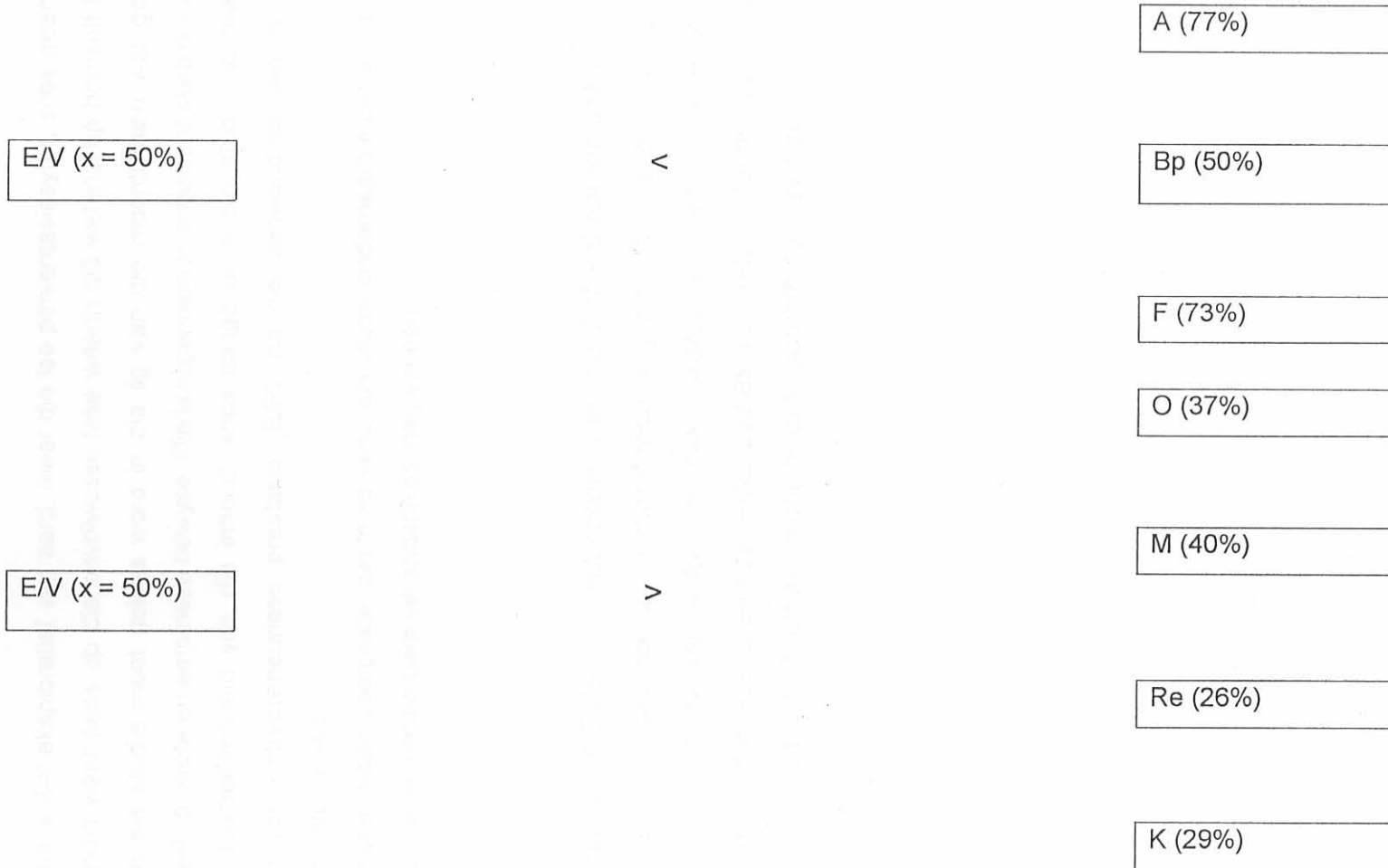
Tabel 9: Die vergelyking van die sterkte van die belangrikheid van Entrepreneuriese vaardighede (E/V) bo Prestasie-motivering (M), asook minder as.



Tabel 10: Die vergelyking van die sterkte van die belangrikheid van Besigheids vaardighede (B/V) bo Prestasiemotivering (M).



Tabel 11: Die vergelyking van die sterkte van die belangrikheid van Besigheidsvaardighede (B/V) bo Entrepreneuriese vaardighede (E/V).



Dié studie is wel eksploratief van aard, maar die lae persentasiesyfer, soos geanaliseer, dui noodwendig weer eens op die onvolwasse fase waarin dié wetenskap homself bevind. Die doel van die studie moet gelees word in die lig van die moontlikheid wat geskep is vir potensieël konkrete en empiriese bewyse. Die laasgenoemde argument skep die geleentheid om die doeltreffendheid van die inhoud, soos aangedui in dié studie, te meet aan die erhoging van entrepreneuriese prestasie (E/P), na die aanwending van 'n soortgelyke opleidingsintervensie.

Daar wordten slotte voorgestel dat 'n ko-variensie studie onderneem moet word, wat beheer oor eksterne en beheerbare veranderlikes mag verleen.

"The thing about Enterprise education in the field of Entrepreneurship – in whatever context we are talking about – is that it requires judgements and answers to be given based on probability and a form of risk rewards analysis. If these concepts can beconsciously harnessed and systematized as a skeleton – for flesh to be added in anyparticular context – then we might be onto something very powerful"

(Gibb 1988)

5 BIBLIOGRAFIE

- Arnol R. 1999. *The learning competency life cycle model. An alternative training approach for SME's*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Andren L. 1998. *Search for an entrepreneurial education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, June 26-28
- Auwers T. & Deschoolmeester D. 1993. *Life after the business start-up: Perceived important and problematic aspects of running a new firm*. Proceedings of the IntEnt93 Conference Vienna, July 5-11
- Bagshaw P. 1996. *Viva South African Entrepreneurs*. Lifespan Publications. Durban.
- Bartlet E.W. & Smith C.P. 1966. *Childbearing practices, birth order and the development of achievement-related motives*. Psychological Reports, V(19)
- Begley T.M. & Boyd D.P. 1987. *A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms*. Journal of Management, 1987, V(13), No. 1, 99-108.
- Begley T.M. & Boyd D.P. 1987. *Psychological Characteristics associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses*. Journal of Business Venturing, V(2), Winter, 79-93.
- Bergqvist T. 1995. *Training Entrepreneurship an emperical model in Sweden*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt95. Bunbury, WA, June 25-28
- Binks M. & Vale P. 1990. *Entrepreneurship and economic change*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Birley S. 1992. *Entrepreneurship research: global perspectives*. Proceedings of the Second annual Global Conference on Entrepreneurship Research. London, UK, March 9-11, 1992.
- Black R.A. 1995. *Broken Crayons*. Cre8ng Places Press. Athens Georgia

- Boshoff A.B. & Van Vuuren J.J. 1992. *Towards understanding the entrepreneurial personality - A South African study*. Proceedings of the IntEnt 92 Conference, Dortmund, June 23-26, 1992.
- Brzosko A. 1999. *The entrepreneurship education on graduate level*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Brytting T. 1993. *Organizing in the small growing firm*. Proceedings of the IntEnt93 Conference Vienna, July 5-11
- Buckley R. & Caple T. 1991. *The theory and practise of training*. Second edition, Kogan Press, London.
- Burch J.G. 1986. *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, New York.
- Burch J.G. 1986. *Profiling the Entrepreneur*. Business Horizons. Sept. – Oct.
- Bygrave W.D. 1994. *The portable MBA in Entrepreneurship*. Wiley and Sons. NY.
- Carland J.W, Hoy F, Boulton W.R. & Carland J.C.1984. *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: Aconceptualization*. Academy of Management Review. V(9), no.2.
- Carland J.W., Hoy F. & Carland J.C. 1988. *Who is an entrepreneur? Is a question worth asking*. American Journal of Small Business.
- Carrier C, Cossette P. & Verstraete. 1999. *Experimental implementation of a new creative method to support futurology by small businesses in a strategic management perspective*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Carrier C. 1999. *Teaching creativity, innovation and entrepreneurship: On the necessity for new pedagogical paradigms*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Carson D, Cromie S, McGowen P. & Hill J. 1995. *Marketing and entrepreneurship in SMME's: An innovative approach*. Prentice Hall UK.
- Casson M. 1990. *Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. England.

- Castan J.R.S. & Rojas S.A. 1995. *ITESM's entrepreneurprogram and its contribution to Mexico's economic development*. . Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt95. Bunbury, WA, June 25-28
- Chhabra R. 1998. *Innovative Approaches to Entrepreneurship Education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7, 1993
- Churchill, N.1989. *The EntrepreneurParadigm: Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps?* Entrepreneurship Theory and Practice. Fall, (14)
- Cilliers H.S, Benade M.L, Henning J.J, du Plessis J.J, Delport P.A, Fourie J.S.A. & de Koker L. 1993. *Ondernemingsreg*. Butterworths. Durban
- Clark B.W, Davis C.H. & Harnish V.C. 1984. *Do courses in entrepreneurship aid in new venture creation*. Journal of Small Business Management, April 1984
- Coetzee G.M. 1979. *Die ontwikkeling van die prestasiemotief en die verwantskap tussen prestasiemotivering en entrepreneurskap*. Thesis MBA – Universiteit van Pretoria
- Cooper A.C, Hornaday J.A. & Vesper K.H. 1997. *Entrepreneurship over time*. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College
- Cooper D.R. & Emory C.W. 1995. *Business research methods*. Irwin, USA.
- Cornwall J.R. & Perlman B. 1990. *Organizational Entrepreneurship*. Irwin, Boston.
- Couger J.D. 1995. *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*. International Thompson Publishing. Colorado Springs
- Cox L.W. 1996. *The goals and impact of educational interventions in the early stages of entrepreneurial career development*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt96. Arnhem, June
- Cozijnsen A. & Vrakking W.1993. *Handbook of Innovation Management*. Blackwell Publishers. UK.

Crous M.J, Van Aardt A. & Van der Merwe R.B. 1995. *Potensiële entrepreneurskap onder voorgaandse studente: 'n Verrekeningstudie*. Bestuursdinamika. V (4) No. 4 Lente

Dahlqvist J, Davidsson P. & Wiklund J. 1999. *Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study*. 44th ICSB World Conference Proceedings

Deakins D. & Freel M. 1998. *Entrepreneurial learning and growth process in SME's*. The Learning Organisation, V5 (3)

De Bono. E. 1996. *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Harper Collins Business.

De Clercq D; Crijns H. & Ooghe H. 1997. *How a management school deals with innovation in Entrepreneurship education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997

Deschoolmeester D. et al. 1998. *How education pupils to become more entrepreneurial*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, June 26-28

Dolabela F. 1999. *Entrepreneurship workshop methodology. A new way of teaching*. 44th ICSB World Conference Proceedings

Driessen M.P. & Zwart P.S. 1999. *The role of the entrepreneur in small business success: The entrepreneurship scan*. 44th ICSB World Conference Proceedings

Drucker P.F. 1994. *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth & Heinemann, Great Britain.

Dyer T. 1997. *Become a Professional Entrepreneur*. Entrepreneur, July.

Fayol A. 1998. *Teaching of Entrepreneurship: Outcomes from an innovative experience*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, June 26-28

- Fernald L.W. & Solomon G.T. 1999. *Small business training and development in the United States*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Filion L.J. 1995. *Entrepreneurship and management: Differing but complementary processes*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt95. Bunbury, WA, June 25-28
- Fischer E. & Reuber A.R. 1995. *The importance of market orientation for emergent firms*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College.
- Fleming P. 1993. *The role of a structured intervention in shaping graduate entrepreneurship*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7, 1993
- Fletcher M. 1999. *Promoting entrepreneurship as a career option – the graduate enterprise programme*. Journal of European Industrial Training, V23 (3)
- Garcia M.A. 1999. *Entrepreneurship education: An institution for development University of Puerto Rico's model*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Gartner W.B. 1985. *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. Academy of Management Review, V (13). No. 4 .
- Gartner W.B. 1989. *Some suggestions for research on Entrepreneurial Traits and Characteristics*. Entrepreneurship Theory and Practice. Summer 1989.
- Gibb A.A. 1985. *Has entrepreneurship a place in the University?* An inaugural lecture, Durham University Business School, November 1985.
- Gibb A. 1993. *Do we really teach (approach) small business in the way we should*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7
- Gibb A. 1998. *Entrepreneurial core capacities, competitiveness and management development in the 21st century*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, June 26-28



Gorman G; Hanlon D. & King W. 1997. *Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992

Guedalla M et al. 1997. *The KUBUS System – An Holistic Approach to Enterprise an Entrepreneurship*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997

Gumpert D. E. 1994. *How to really create a successful business plan*. Boston : Inc Publishing

Hakanson P. 1998. *First empirical results of Extra – University of Kaiserslautern's training program for entrepreneurship*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, July 26-28

Hansemark O.C. 1998. *The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, V 4 (1)

Hazeltine J.E. & Falk C.F. 1999. *Entrepreneurship and Small Business Management concepts and the undergraduate business curriculum: What content should be taught to whom and when?* USASBE Conference Proceedings, San Diego, June 1999.

Henry C. & Titterington A. 1996. *The effects of enterprise support programmes on the success of small business start-ups: the experiences of the technology enterprise programme*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt96. Arnhem, June

Henry C. & Titterington A. 1997. *The use of enterprise training programmes as a mechanism for assessing entrepreneurial suitability: - an analysis of a group of aspiring entrepreneurs in Ireland*. . Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97. Monterey Bay (California/USA), June 25 - 27

Hills G.E. & LaForge R.W. 1996. *Marketing and Entrepreneurship: The state of the Art*. The state of the art of Entrepreneurship. PWS-Kent Publishing Company. Boston

Kant C.A. & Sedon D.L. 1987. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall, Jersey

- Hills G.E. & Lumpkin G.T. 1997. *Opportunity recognition research: Implications for entrepreneurship education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California).
- Hills, G. E. et al. 1996. *Entrepreneurship curriculum innovation: The University of Puerto Rico case*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt96. Arnhem, June
- Hisrich R.D. & Peters M.P. 1998. *Entrepreneurship*. Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Hisrich R.D. & Peters M.P. 1995. *Entrepreneurship*. Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Hyvärinen L. 1993. *Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises*. Proceedings of the IntEnt93 Conference Vienna, July 5-11.
- Ismail M.Z.B.M. 1995. *Tunis Bistari: A programme for the development of young entrepreneur*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt95.
- Johannisson B. 1993. *Contrasting images of entrepreneurship – implications for academic education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7, 1993
- Johannisson B, Halvarsson D & Lovstal E. 1997. *Stimulating and fostering entrepreneurship through University training – Learning within an organizing context*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Kamien M.I. & Schwartz N.L. 1982. *Market Structure and Innovation*. Cambridge University Press. Cambridge, London.
- Keeley et al. 1997. *Outside directors: A potential gold mine of experts for the entrepreneur*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Kent C.A. & Sexton D.L. 1982. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Klandt H. 1993. *Methods of teaching: What is useful for entrepreneurship education?*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7, 1993

Klandt H. 1998. *Entrepreneurship education at the European Business School*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, July 26-28

Koekemoer L. 1991. *Profit from effective advertising*. Juta, Kenwyn

Kreitner R, & Kinicki A. 1998. *Organizational Behaviour*. Irwin/McGraw-Hill, Boston

Kuratko D.F. & Hodgets C. 1998. *Entrepreneurship - A contemporary approach*. The Dryden Press, USA.

Lee J. & Chan J. 1998. *Chinese Entrepreneurship: A study in Singapore*. Journal of Management Development. V17 (2).

Lechner C. & Dowling M. 1998. *How to design business plan seminars? Single topic business plan courses as a focused approach*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt98. Oestrich-Winkel, Germany, July 26-28

Leitch C.M. & Harrison R.T. 1999. *A process model for entrepreneurship education and development*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. V (5) 3.

Le Roux, E. & Nieuwenhuizen C. 1996. *Small Business Management Education and Training: An Innovative Approach to the Reconstruction and Development of the New South Africa*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt96. Arnhem, June

Liles, P.R. 1974. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, Irwin.

Livesay H.C. 1995. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing Limited. Great Britain.

Longenecker J.G, Moore C.W. & Petty J.W. 1997. *Small Business Management*. South - Western College Publishing, Ohio.

Loucks K. 1990. *Training Entrepreneurs for small business creation*. Lessons from experience. International Labour Office, Geneva.

Louw L, Du Plessis A.P. & Bosch J.k. 1997. *Entrepreneurial traits of South African student: An exploratory study*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997

Luk T.K. 1996. *Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners*. Journal of Small Business Management, V(34), June

Mahadea, D. 1994. *On economic growth and entrepreneurship in South Africa: Some economic and management challenges*. SATEB V(14), Summer 1994.

Mahlberg T. 1995. *Team venture as a new teaching and learning method in entrepreneurial education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt95. Bunbury, WA, June 25-28

Majaro S. 1988. *The Creative Gap - Managing Ideas for Profit*. Longman, Great Britain.

Mare C.F. 1996. *Education directed to Entrepreneurship*. Kagiso Publishers, Pretoria

Martin M.J.C. 1994. *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based Firms*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Marx J. 1992. *The training of Southern African entrepreneurs in financial management*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992

Marx S. 1985. Dr. Anton Rupert: *Pro munere grates*. Lesings as Ere-professor in die Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Pretoria.

Marx S., Van Rooyen D.C., Bosch J.K. & Reynders H.J.J. 1998. *Ondernemingsbestuur*. J.L. van Schaik, Hatfield Pretoria

- Mazzarol T. 1999. *Case studies of small business success: Exploration of a four factor success model*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- McCarthy A; Morris P.J. & Winn J. 1997. *A new look at undergraduate entrepreneurship education*. USASBE Conference Proceedings, San Francisco, June 1997.
- McClelland, D.C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton: Von Nostrand.
- McManus K.L. *On becoming creative*. USASBE Conference Proceedings, San Diego, June 1999.
- Miettinen A. 1997. *Decade of entrepreneurship 1995-2005 in Finland: An interim evaluation of a large-scale entrepreneurship development project*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Miller D. & Friesen P.H. 1982. *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two models of Strategic Momentum*. Strategic Management Journal, V(3).
- Mohan-Neill M.S. 1997. *The perceived needs, benefits and potential target markets for Entrepreneurship education*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Morris M.H. & Hooper V.A. 1996. *Contemporary issues in entrepreneurship: research perspectives from within South Africa*. S.A. Journal: Entrepreneurship & Small Business, November 1996.
- Morris R. & Wingham D. 1997. *Developing a clever workforce: meeting small business training needs for improved regional outcomes*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Morris R. & Morris S. 1997. *Enterprise education: An important lesson to learn*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997

- Murphy M. 1996. *Small Business Management*. Pitman Publishing, London.
- Naffziger D.W., Hornsby J.S. & Kuratko D.F. 1994. *A proposed research model of entrepreneurial motivation*. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1994
- Nagel C.J. 1996. *Basiese beginsels van die Suid-Afrikaanse besigheidsreg*. Lex Patria. Johannesburg
- Neumann U. & Klandt U. 1992. *Entrepreneurship education in the US: A contents Analysis of the material of the SBA's National survey of Entrepreneurship Education*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992
- Niewenhuizen C. & Van Niekerk A. 1997. *Entrepreneurship education for professionally qualified people*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27, 1997
- Nieuwenhuizen C. 1999. *Kriteria vir die finansiering van kleinnyweraars*. Ongepubliseerde proefskrif. D.Phil, Potchefstroom Universiteit
- Oost E. 1997. *Finansiële bestuur vir Nie-finansiële bestuurders*. Ongepubliseerde Kortkursus, Universiteit van Pretoria
- Osborne R.L. 1995. *The Essence of Entrepreneurial Success*. Management Decision. V (33) no. 7. University Press Limited USA.
- Pearson A.W. 1993. *Innovation, uncertainty and the Entrepreneur*. Proceedings of the IntEnt93 Conference Vienna, July 5-11.
- Perreault W.D. & McCarthy E.J. 1996. *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. Irwin. USA.
- Piatier A. 1984. *Barriers to Innovation*. Francis Pinter Publishers. London.
- Pinchot G. & Pinchot E. 1996. *Five Drivers of Innovation*. Executive Excellence, January.

- Plaschka G.R. & Welsch H.P. 1990. *Emerging structures in entrepreneurship education: curricular designs and strategies*. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1990
- Pretorius J.B. 1992. *More questions than answers*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992
- Puth G. 1994. *The communicating manager*. J.L. van Schaik. Pretoria.
- Quinn J.B. 1985. *Managing Innovation: controlled chaos*. Harvard Business Review, May-June.
- Radley S. 1996. *An investigation of training issues for practising entrepreneurs*. S.A. Journal: Entrepreneurship & Small Business, November 1996.
- Reid S. 1987. *Designing management education and training programs for service firm entrepreneurs*. Journal of Small Business Management. V(25), January 1987
- Ritchie B. & Marshall D. 1993. *Business Risk Management*. Chapman & Hall, London
- Rosa P. & McAlpine A. *A career orientation towards enterprise*. Proceedings of the IntEnt92 Conference, London March 9-11.
- Sadeq M.A. 1993. *Entrepreneurship development and training: An Islamic perspective*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt93. Vienna (Austria), July 5-7, 1993
- Sahlman W.A. & Stevenson H.H. 1991. *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Publications. Boston, Massachusetts.
- Sanzota D. 1977. *Motivational Theories and Applications for Managers*. Amacom, New York.
- Sentrale Statistiek Diens. 1995. Verslag op werkloosheid in die Republiek van Suid-Afrika.
- Sexton D.L. & Bowman N.B. 1987. *Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship*. Journal of Small Business Management. January 1987

- Sexton D. L & Bowman N.B. 1984. *Entrepreneurship education: Suggestions for increasing effectiveness*. Journal of Small Business Management, April 1987.
- Sexton D.L. & Kasarda J.D. 1996. *The state of the art of Entrepreneurship*. PWS-Kent Publishing Company. Boston.
- Schubert R. 1992. *Empirical concept for studying the educational requirements of entrepreneurship*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992
- Smith N.R. & Miner J.B. 1984. *Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs*. Frontiers of Entrepreneurial Research, 488 - 95.
- Solomon G.T et al. 1999. *A comparison of the empirical investigation into entrepreneurial education in the United States and Internationally*. 44th ICSB World Conference Proceedings
- Steuer E. 1992. *Methodological elements for an effective seminar to train entrepreneurs – a Heuristical profile*. Paper presented at the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training , Dortmund (Germany) June 23-26, 1992
- Straugh G. & Chikadel C. 1994. *Building a profitable business*. Bob Adams Inc. Massachusetts.
- Teraoka I. 1996. *The education programs for policy makers of small- and medium sized enterprises and entrepreneurship development*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt96. Arnhem, June
- Thakur S.P. 1995. *Size of investment, growth opportunity and human resource management typologies in entrepreneurial firms: some observations*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson. Babson College.
- Theodosiou P.A. 1996. *Critique of the White Paper on national strategy for the development and promotion of small business in South Africa*. S.A. Journal: Entrepreneurship & Small Business, November 1996.
- Timmons, J.A. 1994. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Irwin.

Van Daalen H.J. 1989. *Individual Characteristics and Third World Entrepreneurial Success*. Doctor Commerci. University of Pretoria, May 1989.

Van Praag M. 1996. *Determinants of Successful Entrepreneurship*. Thesis Publishers, Amsterdam.

Van Vuuren J.J. 1997 *Entrepreneurship education and training: A prospective content model*. Ongepubliseer

Van Vuuren J.J & Nieman G. 1999. *Entrepreneurship education and training: A model for syllabi/curriculum development*. 44th ICSB World Conference Proceedings

Van Vuuren J.J. 1992. *Die onderskeid van suksesvolle en minder suksesvolle entrepreneurs, bankamptenare en staatsamptenare deur middel van persoonlikheidstrekke, belangstellings en biografiese veranderlikes*. Proefskrif, DBA, Universiteit van Pretoria

Vesper K.H. 1980. *New Venture Strategies*. Prentice-Hall. UK.

Vesper K.H. & McMullan W.E. 1988. *Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees?* Entrepreneurship Theory and Practice, Fall 1988

Watson C.H. 1994. *Direction for entrepreneurship research: viewpoint of academics*. DBA, Universiteit van Pretoria.

Welsch, P.H. 1993. *Entrepreneurship education and training infrastructure: External interventions in the classroom*. Proceedings of the IntEnt93 Conference Vienna, July 5-11.

Whiting B.G. & Solomon G.T. 1989. *Key issues in Creativity Innovation & Entrepreneurship*. Bearly Limited, New York.

Yendell M. 1997. *Establishing an innovatory cross-faculty entrepreneurship programme to support undergraduates, in all core disciplines, towards entrepreneurship based on knowledge gained in their core studies*. Proceedings of the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97, Monterey Bay (California/USA), June 25 – 27

Zikmund W.G. 1997. *Business Research Methods*. The Dryden Press, USA.

Zimmerer T.W. & Scarborough N.M. 1996. *Entrepreneurship and New Venture Formation*. Prentice Hall, New Jersey.

Zimmerer T.W. & Scarborough N.M. 1998. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Prentice Hall. USA.