DIE PROBLEMATIEK VAN DIE KLEIN ONDERNEMER MET SPESIALE VERWYSING NA KONSULTASIEDIENSTE AS METODE TOT HULPVERLENING AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS

J G SMITH

1978

DIE PROBLEMATIEK VAN DIE KLEIN ONDERNEMER MET SPESIALE VERWYSING NA KONSULTASIEDIENSTE AS METODE TOT HULPVERLENING AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS

Proefskrif

voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes
vir die graad

DOKTOR IN BEDRYFSADMINISTRASIE

in die Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe

aan die

Potchefstroomse Universiteit

vir

Christelike Hoër Onderwys

deur

JURGEN GEORGE SMITH

Promotor: Professor N J Swart

Potchefstroom
Desember 1978

DANKBETUIGING

Ek is opregte dank en waardering verskuldig aan verskeie persone en instansies wat dit vir my moontlik gemaak het om hierdie studie uit te voer. In die besonder wens ek te bedank:

Die Raad van Beheer van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings vir die toestaan van studieverlof en die delging van my reiskoste na hulpverleningsorganisasies in die Verenigde State van Amerika en Wes-Europa.

My promotor, Professor N J Swart, vir sy belangstelling en leiding, in persoon, sowel as in die kennisveld van die klein ondernemer.

Al my kollegas by die ABKS vir behulpsaamheid, belangstelling en gedagtewisseling. Ook vir hulle bereidwilligheid om by tye, my werkslading ligter te maak.

Aan my vrou Annatjie vir haar opoffering, begrip en aanmoediging en die sorg en geduld waarmee sy die tikwerk behartig het.

My kinders Ariana, Isabel, W J, Francois en Annanda vir hul opoffering en verdraagsaamheid tydens die studietydperk.

My finale dank aan die Skepper, met die nederige besef dat talente en verstand, hoe gering ookal, suiwer uit die hand van Sy genade ontvang word.

J G SMITH

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

LYS VAN TABELLE xii
LYS VAN FIGURE xv
LYS VAN BYLAES xvi

HOOFSTUK I

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING 1
1.2 DOEL VAN DIE STUDIE 2
1.3 BEPERKINGS TYDENS DIE STUDIE ONDERVIND 3
1.4 INDELING VAN DIE STUDIE 3

HOOFSTUK 2 6

TERMINOLOGIESE OMSKRYWING

2.1 KLEIN SAKEONDERNEMING 6
2.1.1 Inleiding 6
2.1.2 Sakeonderneming 8
2.1.3 Ondernemer 9
2.1.4 Onafhanklik 12
2.1.5 Middestand (middelstand) 15
2.1.6 Middel- en kleinbedryf 16

2.2 DEFINISIE VAN 'N KLEIN SAKEONDERNEMING 16
2.2.1 Groot-Brittanje 17
2.2.2 Nederland 19
2.2.3 Japan 22
2.2.4 Australië 24
2.2.5 Die Internasionale Arbeidsorganisasie 24
2.2.6 Verenigde State van Amerika 26

		Bladsy
2.3	SAMEVATTING	28
2.3.1	Inleiding	28
2.3.2	Ekonomiese definisie	29
2.3.2.1	Onafhanklike besit	29
2.3.2.2	Onafhanklike bestuur	30
2.3.2.3	Markaandeel	35
2.3.3	Statistiese definisie	36
2.3.3.1	Aantal werknemers	36
2.3.3.2	Jaarlikse verkope of bruto inkomste	38
2.3.3.3	Aantal bedryfseenhede	39
2.3.3.4	Kapitaal	40
2.3.3.5	Totale Bates	40
2.3.3.6	Aantal ondernemers/aandeelhouers	41
2.3.3.7	Klein klein sakeondernemings	42
2.4	DEFINISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN SUID-AFRIKA	43
2.4.1	Inleiding	43
2.4.2	Die definisie	44
2.4.3	Opsomming	47

HOOFSTUK 3

DIE PLEK EN POSISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE

3.1	AGTERGROND	48
3.2	ENKELE BESKOUINGS OOR DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE	50
3.2.1	Galbraith	51
3.2.2	Itoh	53
3.2.3	Opmerking	56

		Bladsy
3.3	KWALITATIEWE ARGUMENTE TER ONDERSTEUNING VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE MODERNE KAPITALISTIESE EKONOMIE	58
3.3.1	Die klein sakeonderneming bied ruim geleenthede vir persoonlike inisiatief, innovasie, ontwikkeling van nuwe dienste, produkte en tegnieke	58
3.3.2	Die klein sakeonderneming is 'n belangrike faktor in die handhawing van 'n vrye markekonomie, deur gesonde mededinging te verskaf	60
3.3.3	Die klein sakeonderneming dra daartoe by dat die verbruiker uit 'n wye verskeidenheid dienste en produkte sy keuse kan maak	61
3.3.4	Die klein sakeonderneming speel 'n belangrike rol in die maatskaplike en sosiale lewe van die kapitalistiese stelsel	62
3.3.5	Die klein sakeonderneming is 'n vennoot van die grootbedryf en ondersteun die grootbedryf deur produkte en dienste te lewer wat nie ekonomies deur die grootbedryf voorsien word nie	63
3.3.6	Die klein sakeonderneming skep die geleentheid vir entrepreneurs om tot die sakewêreld toe te tree	66
3.3.7	Die klein sakeonderneming is 'n belangrike werkgewer en arbeidsverhoudings in klein sakeondernemings is gewoonlik beter as in die grootbedryf	66
3.3.8	Die klein sakeonderneming is die enigste ondernemingsvorm wat in dunbevolkte en klein markte, goedere en dienste op 'n ekonomiese basis kan verskaf	68
3.4	DIE OMVANG VAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS IN DIE EKONOMIE	68
3.4.1	Beperkings	68
3.4.2	Organisasie vir ekonomiese samewerking en ontwikkeling (OECD)	69
3.4.3	Die Verenigde State van Amerika	70
3.4.4	Kanada	72

		Bladsy
3.4.5	Wes-Duitsland	72
3.4.6	Japan	72
3.4.7	Groot-Brittanje	73
3.4.8	Nederland	73
3.4.9	Australië	74
3.4.10	Die klein sakeonderneming in die Republiek van Suid-Afrika	74
3.4.10.1	Kleinnywerhede	74
3.4.10.2	Die kleinhandel	76
3.4.10.3	Die motorhandel	81
3.4.10.4	Gevolgtrekking	82
3.5	DIE TENDENS IN DIE KLEINSAKESEKTOR	82
3.5.2	Die tendens in die Republiek van Suid-Afrika	86
3.5.2.1	Kleinnywerhede	86
3.5.2.2	Die kleinhandel	88
3.6	OWERHEIDSBELEID MET BETREKKING TOT KLEIN SAKE-ONDERNEMINGS	96
3.6.1	Inleiding	96
3.6.2	Die Verenigde State van Amerika	101
3.6.3	Japan	103
3.6.4	Wes-Duitsland	104
3.6.5	Suid-Afrika	106
3.6.6	Samevatting	107
3.6.6.1	Owerheidsbeleid ten opsigte van klein sakeon-ondernemings is gegrond op nasionale belang	107
3.6.6.2	Owerheidsbeleid moet bepaalde doelwitte na-streef	110
3.6.6.3	Owerheidsbeleid vereis spesifieke maatreëls	112

Bladsy

HOOFSTUK 4

DIE KLEIN ONDERNEMER: KARAKTEREIENSKAPPE, PROBLEME EN BEHOEFTES

4.1	INLEIDING	114
4.2	PERSOONLIKE KENMERKE EN BESONDERHEDE VAN DIE KLEIN ONDERNEMER	115
4.2.1	Opname van besonderhede by 158 klein ondernemers	121
4.2.1.1	Inleiding	121
4.2.1.2	Motivering vir die bedryf van 'n eie sakeonderneming	121
4.2.1.3	Opvoedkundige kwalifikasies van die klein ondernemer	126
4.2.1.4	Die herkoms van die klein ondernemer	129
4.2.1.5	Ouderdom van ondernemings	131
4.2.1.6	Ondernemingsvormkeuse	133
4.2.1.7	Diverse besonderhede	133
4.2.1.8	Afleiding	138
4.3	DIE PROBLEME VAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS	141
4.3.1	Inleiding	141
4.3.2	Eksterne faktore	142
4.3.2.1	Algemene ekonomiese klimaat	143
4.3.2.2	Politieke en wetlike omgewing	144
4.3.2.3	Demografiese veranderings	145
4.3.2.4	Veranderde distribusiepatrone	146
4.3.2.5	Ander faktore	147
4.3.3	Ontleding van die probleemgebiede en knelpunte van 239 klein sakeondernemings	148
4.3.3.1	Bestuursbeplanning	157
4.3.3.2	Bestuursinligting	159
4.3.3.3	Bruto wins	160
4.3.3.4	Finansiële bestuur	161
4.3.3.5	Bemarking	162
4.3.3.6	Kostestruktuur	162

		Bladsy
4.3.3.7	Voorraadbeplanning en -beheer	163
4.3.3.8	Voorkoms en -uitleg	164
4.3.3.9	Kapitaaltekort en finansiering	165
4.3.3.10	Administrasie	167
4.3.3.11	Kredietbeheer	168
4.3.3.12	Organisasiestruktuur	168
4.3.3.13	Aankope	169
4.3.3.14	Personeel	170
4.3.3.15	Ekonomiese omstandighede	172
4.3.3.16	Verskerpte konkurrensie	172
4.3.3.17	Ligging	173
4.3.3.18	Sosiale probleme	173
4.3.3.19	Demografiese veranderinge	176
4.3.3.20	Geen bestaansreg	177
4.3.4	Ander probleemgebiede	177
4.3.5	Besigheidmislukkings	178
4.3.6	Samevatting	183

HOOFSTUK 5

HULPVERLENING AAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING

5.1	INLEIDING	187
5.1.1	Maatreëls ter ondersteuning en bevordering van die klein onderneming	188
5.2	HULPVERLENINGSORGANISASIES	190
5.3	AARD VAN HULPVERLENING	193
5.3.1	Direkte hulpverlening	201
5.3.1.1	Finansiering	201
5.3.1.2	Konsultasie en adviesdienste	204
5.3.1.3	Opleiding	204
5.3.1.4	Verskaffing en vertolking van inligting	207
5.3.1.5	Diverse dienste	210

		Bladsy
5.3.2	Indirekte hulpverlening	210
5.3.2.1	Navorsing	210
5.3.2.2	Statistiese dienste	214
5.3.2.3	Dokumentasie en publikasie	214
5.3.2.4	Kampvegter	215
5.3.2.5	Huidige tendense in hulpverlening	216
5.4	HULPVERLENING IN SUID-AFRIKA	220
5.4.1	Inleiding	220
5.4.2	Ontwikkelingskorporasies	220
5.4.3	Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (Small Business Advisory Bureau)	222
5.4.4	Ander organisasies	224

HOOFSTUK 6

DIE INDIWIDUELE KONSULTASIEDIENS

6.1	INLEIDING	227
6.2	BETEKENIS VAN KONSULTASIEDIENS	229
6.2.1	Konsultasiedienste strewe 'n nasionale doelwit na	234
6.2.2	Konsultasiedienste is georganiseerd	235
6.2.3	Konsultasiedienste konsulteer die onderneming so-wel as die bedryfstak	236
6.2.4	Samevatting	237
6.3	DIE KONSULTANT	238
6.3.1	Die begrip: konsultant	238
6.3.2	Die kleinsakekonsultant	241
6.3.2.1	Veranderingsagent	242
6.3.2.2	Kwalifikasies van die konsultant	245
6.3.2.3	Persoonlike karaktereienskappe	246
6.3.2.4	Ervaring	248
6.3.2.5	Akademiese kwalifikasies	249

		Bladsy
6.3.3	Opleiding van konsultante	250
6.3.3.1	Oriëntering en verkenning	250
6.3.3.2	Metodiek van konsultasie	251
6.3.3.3	Kennis en vaardigheid	252
6.3.3.4	Indiensopleiding	257
6.4	DIE ORGANISERING VAN KONSULTASIEDIENSTE BINNE DIE HULPVERLENINGSORGANISASIE	259
6.4.1	Inleiding	259
6.4.2	Omvang van die diens	260
6.4.3	Spesialisasie	261
6.4.4	Aantal konsultante	263
6.4.5	Samevatting	263
6.5	DIE METODIEK VAN DIE KONSULTASIEDIENS	267
6.5.1	Doelstellings, werking en beperkings	267
6.5.1.1	Die konsultasie is geprogrammeerd	268
6.5.1.2	Die konsultasie evalueer	269
6.5.1.3	Die konsultasie identifiseer	270
6.5.1.4	Die konsultasie soek oplossings	271
6.5.1.5	Die konsultasie leer	272
6.5.1.6	Die konsultasie bewerkstellig kontak	272
6.5.2	Verskillende stappe in die uitvoering van die konsultasie	274
6.5.2.1	Reëlings vooraf	274
6.5.2.2	Die ter plaatse besoek	275
6.5.2.3	Bevindinge en aanbevelings	277
6.5.2.4	Verslag	279
6.5.2.4	Opvolging	279
6.5.3	Hulpmiddels tydens konsultasie	281
6.5.3.1	Die basiese hulpmiddel	202
6.5.3.1.1	Onderwerplys	283
6.5.3.1.2	Vraelys	283
6.5.3.1.3	Evalueringstabelle	284
6.5.3.1.4	Literatuur en dokumente	286
6.5.3.2	Syferhulpmiddels	287

		Bladsy
6.5.3.2.1	Finansiële state	287
6.5.3.2.2	Bestuursinformasie	288
6.5.3.2.3	Bedryfsvergelyking	289
6.5.4	Verskillende soorte konsultasies	290
6.5.4.1	Verwysingskonsultasies	290
6.5.4.2	Diagnosekonsultasie	293
6.5.4.3	Algemene konsultasies	295
6.5.4.4	Spesifieke konsultasies	296
6.5.4.5	Assistering- en implementeringskonsultasies	297
6.5.4.6	Algemene betrokkenheidkonsultasies	299
6.5.4.7	Ander konsultasies	300
6.5.4.7.1	Opvolgkonsultasies	300
6.5.4.7.2	Persoonlike konsultasiebesoeke	300
6.5.4.7.3	Konsultasie per telefoon	301
6.5.4.7.4	Advies per brief	301
6.5.5	Tydsduur van konsultasie	302
6.6	VERGOEDING VIR KONSULTASIEDIENSTE	304
6.6.1	Inleiding	304
6.6.2	Verskillende tariewe	305
6.6.2.1	Small Business Administration	305
6.6.2.2	Nederland	306
6.6.2.3	Wes-Duitsland	307
6.6.2.4	Samevatting	308
6.7	DIE RESULTATE VAN KONSULTASIEDIENSTE	312
6.7.1	Inleiding	312
6.7.2	Riglyne en metodes van evaluering van konsultasiedienste	314
6.7.2.1	Groei van hulpverleningsorganisasies en gebruikmaking van konsultasiedienste	314
6.7.2.2	Opinie van gekonsulteerde ondernemers	315
6.7.2.3	Evaluering deur middel van finansiële resultate	316
6.7.2.4	Opmerking	323
6.7.3	Opname by gekonsulteerde ondernemers in Suid-Afrika	324

		Bladsy
6.7.3.1	Metode	324
6.7.3.2	Die resultate van die opname	325
6.7.3.3	Afleiding	332
6.7.4	Evaluering van finansiële resultate van gekonsulteerde klein ondernemings in Suid-Afrika	333
6.7.4.1	Metode en agtergrond	333
6.7.4.2	Die finansiële resultate van gekonsulteerde ondernemings	335
6.7.4.2.1	Rentabiliteit	341
6.7.4.2.2	Finansiering	343
6.7.4.2.3	Aktiwiteit	344
6.7.4.2.4	Doeltreffendheid	347
6.7.4.2.5	Kredietverlening	349
6.7.4.3	Afleiding	349

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1	INLEIDING	355
7.2	DEFINISIE EN OMSKRYWING	355
7.3	DIE PLEK EN POSISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE	357
7.4	DIE KLEIN ONDERNEMER: KENMERKE PROBLEME EN BEHOEFTES	359
7.5	KONSULTASIEDIENSTE AS METODE TOT HULPVERLENING AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS	361
7.6	AANBEVELINGS	366

BYLAES	368
BIBLIOGRAFIE	439
ABSTRACT	460

LYS VAN TABELLE

Tabel nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Tabel	Bladsy
Tabel 2/1	Kleinsakesektor soos gedefinieer deur Bolton-kommissie. Groot-Brittanje	20
Tabel 2/2	Small- and Large-Firm Management Processes: Summary	33
Tabel 2/3	Toetstabel vir 'n klein sakeonderneming	46
Tabel 3/1	Nywerhede in Suid-Afrika	75
Tabel 3/2	Die kleinhandel in Suid-Afrika gestratifiseer in drie strata volgens omsetgrootte	78
Tabel 3/3	Kleinhandelfirmas in Suid-Afrika Gestratifiseer in drie strata	79
Tabel 3/4	Geskiedkundige tabel - alle garages in Suid-Afrika	80
Tabel 3/5	Aantal en aandeel van klein sakeondernemings in vervaardiging in Brittanje	84
Tabel 3/6	Die nywerheid in Suid-Afrika	87
Tabel 3/7	Die kleinhandel in Suid-Afrika. Ondernemingsvorme	89
Tabel 3/8	Kleinhandelsverkope in Suid-Afrika 1971 teenoor 1977	90
Tabel 3/9	Die kleinhandel in Suid-Afrika: vernaamste statistieke: 1947 - 1971	91
Tabel 3/10	Die kleinhandel in Suid-Afrika. 'n Vergelyking van toenames	93
Tabel 3/11	Kleinhandelsverkope in Suid-Afrika Heersende pryse	94
Tabel 3/12	Kleinhandelsverkope in Suid-Afrika Januarie tot Desember 1977	95

Tabel nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Tabel	Bladsy
Tabel 4/1	Aard van ondernemings van 158 klein ondernemers	122
Tabel 4/2	Voorkeure van 158 klein ondernemers in Suid-Afrika op die vraag: Waarom bedryf u 'n eie onderneming?	124
Tabel 4/3	Hoër opvoedkundige kwalifikasies van uitvoerende amptenare in klein firmas in Brittanje	127
Tabel 4/4	Ouderdom van 158 ondernemings en aantal jare wat die onderneming in besit van die huidige eienaar is	132
Tabel 4/5	Jaarlike omset van 158 klein ondernemings	135
Tabel 4/6	Aantal persone werksaam in 158 klein ondernemings	136
Tabel 4/7	Totale bates van 158 klein ondernemers	137
Tabel 4/8	239 klein sakeondernemings Aard van onderneming	150
Tabel 4/9	Ontleding van die omsetgroottes van 239 klein sakeondernemings	151
Tabel 4/10	Blanke persone werksaam in 239 klein sakeondernemings	152
Tabel 4/11	Nie-blanke persone werksaam in 239 klein sakeondernemings	153
Tabel 4/12	Die probleemgebiede van 239 klein sakeondernemings	154
Tabel 5/1	Enkele Hulpverleningsorganisasies	196
Tabel 5/2	Hulpprogramme aangebied deur hulpverleningsorganisasies	198
Tabel 5/3	Hulpverlening aan klein sakeondernemings in Latyns-Amerikaanse lande	200
Tabel 5/4	Hulpverlening van die Small Business Administration aan klein sakeondernemings	209
Tabel 5/5	Gespesialiseerde dienste van die BBE (Keulen)	211
Tabel 5/6	Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Konsultasieafdeling. Aktiwiteite per boekjaar	225

Tabel nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Tabel	Bladsy
Tabel 6/1	The body of knowledge	253
Tabel 6/2	Aspekte waar die kleinsakekonsultant in die handel en dienste, kennis van behoort te dra	255
Tabel 6/3	Uiteensetting van konsultasieverslag	280
Tabel 6/4	Inhoudsopgawe van 'n vraelys wat deur klein-sakekonsultante van die ABKS gebruik word	285
Tabel 6/5	Bedryfsvergelykingsbeoordelingsvel	291
Tabel 6/6	Tydsduur van konsultasies by die CIMK	303
Tabel 6/7	Die tariewe van die konsultasiediens van die CIMK	307
Tabel 6/8	Gebühren für Unternehmensberatungen	309
Tabel 6/9	Gemiddelde bedryfsresultate van 74 gekon-sulteerde ondernemings, voor en na konsul-tasie, in vergelyking met die bedryfsresul-tate van vergelykbare ondernemings	321
Tabel 6/10	Antwoorde op vraelyste aan gekonsulteerde ondernemings	326
Tabel 6/11	Recapitulatie van de voornaamste resultaten van het onderzoek verkregen	327
Tabel 6/12	Aard van 31 kleinhandelsondernemings	335
Tabel 6/13	Opsomming van finansiële resultate van 31 kleinhandelsondernemings	339
Tabel 6/14	Verhoudingsgetalle van groep van 31 klein-handelsondernemings	340
Tabel 6/15	Totale kleinhandelsverkope vir die finan-siële jare 1 Maart 1974 - 28 Februarie 1978	346

LYS VAN FIGURE

Nommer van figuur volgens hoofstuk	Opskrif van figuur	Bladsy
3/1	Die ekonomiese piramiede van Itoh	54
4/1	Diaggrammatiese voorstelling van die probleemgebiede van 239 ondernemings	154
5/1	Policy model for small business assistance	219
6/1	Organisasiekaart van die ABKS	265
6/2	Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich	319
6/3	Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich	320
6/4	Finansiële resultate van 31 kleinhandelsondernemings	337

LYS VAN BYLAES

Nommer van bylae volgens hoofstuk	Opskrif van bylae	Bladsy
4/1	Vraelys aan ondernemers	368
6/1	Request for counseling	372
6/2	Aansoek om konsultasie	374
6/3	Brief by vraelys ingesluit	375
6/4	Vraelys - konsultasiediens	376
6/5	Aansuiwerings aan die finansiële state van die gekonsulteerde ondernemings	378

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

6/6. 1	Geval 1	380
6/6. 2	Geval 2	381
6/6. 3	Geval 3	382
6/6. 4	Geval 4	383
6/6. 5	Geval 5	384
6/6. 6	Geval 6	385
6/6. 7	Geval 7	386
6/6. 8	Geval 8	387
6/6. 9	Geval 9	388
6/6.10	Geval 10	389
6/6.11	Geval 11	390
6/6.12	Geval 12	391
6/6.13	Geval 13	392
6/6.14	Geval 14	393
6/6.15	Geval 15	394
6/6.16	Geval 16	395
6/6.17	Geval 17	396
6/6.18	Geval 18	397
6/6.19	Geval 19	398
6/6.20	Geval 20	399
6/6.21	Geval 21	400
6/6.22	Geval 22	401

Nommer van bylae volgens hoofstuk	Opskrif van bylae	Bladsy
6/6.23	Geval 23	402
6/6.24	Geval 24	403
6/6.25	Geval 25	404
6/6.26	Geval 26	405
6/6.27	Geval 27	406
6/6.28	Geval 28	407
6/6.29	Geval 29	408
6/6.30	Geval 30	409
6/6.31	Geval 31	410

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

6/7. 1	Verkope	411
6/7. 2	Kredietverkope	412
6/7. 3	Kosprys van verkope	413
6/7. 4	Gemiddelde voorraad	414
6/7. 5	Bruto wins	415
6/7. 6	Netto wins	416
6/7. 7	Bedryfskoste	417
6/7. 8	Personeelvergoeding	418
6/7. 9	Rente	419
6/7.10	Vaste bates	420
6/7.11	Bedryfsbates	421
6/7.12	Likiede bates	422
6/7.13	Debiteure	423
6/7.14	Totale bates	424
6/7.15	Eienaarsbelang	425
6/7.16	Totale buitelaste	426
6/7.17	Bedryfslaste	427
6/8	Berekening van verhoudingsgetalle	428

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die ondergang van klein sakeondernemings word al vir die laaste honderd jaar voorspel. Instede van verdwyn, is die tendens vandag dat klein ondernemings in getalle toeneem en dat die kleinsakesektor, internasionaal, 'n pertinente posisie in die Westerse kapitalistiese stelsels inneem.

Gedurende die afgelope dekade of twee geniet klein ondernemings feitlik ongekende en hernieude belangstelling vanaf die kant van akademici, regerings en sakelui. Hierdie belangstelling spruit uit verskillende oorwegings wat in verband met die wese van die moderne vryemarkekonomie en die sinvolle ontplooiing van die volkshuishouding staan.

Die klein ondernemer en die kleinsakesektor gaan egter gebuk onder velerlei probleme en beperkinge van verskillende aard en omvang. In sommige gevalle word die voortbestaan van die sektor steeds bedreig, in andere weer, word aanpassings en groeiprobleme van besondere afmetings aangetref.

Die nuutgevonde belangstelling in die kleinsakesektor, die problematiek van die klein ondernemer en die verskillende metodes wat aangewend word om die klein onderneming te stimuleer, te ontwikkel en uit te bou, kan as sommige van die aanleidende motiverings vir hierdie studie gesien word. Hierdie belangstelling is verder aangewakker deur die feit dat skrywer vir die afgelope agt jaar feitlik daagliks betrokke is by probleme en die soeke na oplossings vir die probleme van die klein sakeondernemings. Uit die aard van die betrekking wat skrywer beklee, naamlik as kleinsakekonsultant van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings, het besondere aangeleenthede asook 'n gunstige

klimaat om aandag aan die problematiek van die klein ondernemer te skenk, hulleself voorgedoen.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van hierdie studie is, eerstens, om, oorhoofs gesien, 'n bydrae tot die vakkennis insake die klein ondernemer te maak. Dit impliseer dat pertinent aandag gegee sal word aan aspekte soos die definiëring en afbakening van die klein onderneming en die kleinsakesektor, die plek en posisie van die klein sakeonderneming in die ekonomie, en, die probleme en behoeftes van die klein ondernemer. In Suid-Afrika bestaan tans feitlik geen gesistematiseerde studiemateriaal oor die problematiek van die klein sakeonderneming nie.

'n Tweede doelwit van die studie is die analisering van konsultasiedienste as metode tot hulpverlening aan klein sakeondernemings.
Dit word allerweë deur gesaghebbendes aanvaar dat die indiwiduele konsultasie vandag hoofsaaklik dié instrument is waardeur die klein ondernemer van konkrete hulp voorsien kan word.

In ander lande neem konsultasiedienste 'n belangrike plek in die aktiwiteite van hulpverleningsorganisasies wat met die klein onderneming gemoeid is, in. Konsultasiesisteme is ontwikkel en aangepas om by die spesifieke behoeftes van daardie lande te pas. In Suid-Afrika is konsultasiedienste aan klein ondernemers alreeds gevestig, maar word nog nie op groot skaal geloods nie. Dit is dus 'n spesifieke doelwit van hierdie studie om ook 'n bydrae tot die organisering, metodologie, uitvoering en evaluering van konsultasiedienste, in Suid-Afrikaanse omstandighede, te lewer. Uit die beperkte ondervinding met 'n konsultasiediens in Suid-Afrika is dit duidelik dat 'n gekonsolideerde basis op grond waarvan 'n grootskaalse diens geloods kan word, in die nabye toekoms noodsaaklik sal wees.

Dit word verder vertrou dat hierdie studie as 'n hulp- en verwysingsbron vir persone en instansies wat gemoeid is met, en belangstel in

die kleinsakesektor, sal dien. Voorts word gehoop dat hierdie ondersoek mag lei tot verdere navorsing en studie op die onderhawige gebied.

1.3 BEPERKINGS TYDENS DIE STUDIE ONDERVIND

Die beperkings en probleme wat tydens hierdie studie ondervind is, is skynbaar dergelik van dié wat tydens die meeste indiepte studies ondervind word, naamlik, dat die studieveld algaande verbreed en in omvang toeneem. Gevolglik moes sekere onderwerpe en rigtings slegs oppervlakkig aangeraak word of selfs heeltemal uitgelaat word. In hierdie sin is die studie in meer as een opsig onbevredigend.

'n Verdere beperking is die feit dat literatuur oor verskillende aspekte van die studie relatief skaars en moeilik bekombaar is. Dit geld veral aspekte van die konsultasiedienste en die metodiek van konsultasie, waar sterk op eie ervaring en persoonlike kontak met die konsultasiedienste van hulpverleningsorganisasies in ander lande gesteun moes word.

1.4 INDELING VAN DIE STUDIE

Hoofstuk 2 verduidelik enkele terminologiese omskrywings wat algemeen in die beskrywing van die kleinsakesektor in Westerse ekonomieë aangetref word. Die verskillende beskrywings en definisies van klein sakeondernemings soos dit in 'n aantal lande aangetref word, word bespreek en verduidelik. Ten slotte word in hierdie hoofstuk gepoog om 'n werkbare definisie van 'n klein sakeonderneming vir Suid-Afrika saam te stel.

In Hoofstuk 3 word die plek en posisie van die klein sakeonderneming, soos gedefinieer en omskryf, in die ekonomie, in oënskou geneem.
Die algemene agtergrond en opvattings ten opsigte van die klein sakeonderneming in die moderne kapitalistiese ekonomiese stelsel, in makroekonomiese samehang sowel as in lokaal-geografiese verband word geanaliseer en bespreek. Enkele teoretiese beskouings van die plek, rol

en funksie van die klein onderneming word behandel. Kwalitatiewe argumente ter ondersteuning van die klein sakeonderneming word aangehaal. Die plek en posisie van die klein sakeonderneming soos gedefinieer in verskillende lande van die Westerse wêreld word daarna deur middel van syfers en statistiek omskryf om daardeur die belangrikheid van hierdie sektor in die ekonomie te beklemtoon. Die situasie in Suid-Afrika word aan die hand van beskikbare statistiek en gegewens gepeil. Aan die einde van die hoofstuk word ook die belangrikheid van 'n gunstige owerheidsbeleid ten opsigte van die kleinsakesektor bespreek en voorbeelde van owerheidsbeleid jeens dié sektor in verskillende lande ontleed.

Hoofstuk 4 laat die soeklig op die klein ondernemer, sy karaktereienskappe, probleme, motivering en behoeftes val. Hierdie aangeleenthede word aan die hand van studies wat in Suid-Afrika en oorsee uitgevoer is, behandel. 'n Evaluering van die probleemgebiede van klein ondernemers, soos bevind is in konsultasieverslae van konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings en waarin die probleme van die klein ondernemer ontleed word, volg hierna.

In Hoofstuk 5 word na verskillende metodes van hulpverlening aan klein sakeondernemings verwys. Die vernaamste dienste van 'n aantal hulpverleningsorganisasies word toegelig en daar word in besonder na die groei en uitbreiding van hulpverleningsdienste aan die kleinsakesektor, wêreldwyd, gekyk.

Hoofstuk 6 behandel spesifiek die konsultasiediens as metode en hulpverleningsinstrument aan klein ondernemers. Daar word ingegaan op die betekenis van konsultasiedienste en hoe hierdie diens in verskillende lande verstaan en toegepas word. Die metodiek van konsultasie en verskillende tipe van konsultasies word toegelig. Die konsultant self, sy karaktereienskappe, kwalifikasies en opleiding, kom onder die soeklig. Vervolgens word gelet op die organisering van konsultasiedienste binne die hulpverleningsorganisasie. 'n Ruim gedeelte van Hoofstuk 6 word ook gewy aan die metodiek van konsultasie, die doel-

stellings, werking en beperking van konsultasiedienste, die verskillende stappe in die uitvoering van die konsultasie en hulpmiddels wat deur kleinsakekonsultante tydens konsultasie gebruik word. Besonderhede insake verskillende tipe konsultasies word ook vermeld. Die vergoeding vir konsultasiedienste en verskillende benaderings ten opsigte van tariefbepaling word ook bestudeer.

Ten slotte volg 'n gedeelte wat handel oor die resultate van die konsultasiediens. Daar word gewys op verskillende metodes van evaluering van konsultasiedienste. 'n Opname wat by gekonsulteerde ondernemers in Suid-Afrika gedoen is, sowel as die evaluering van die finansiële resultate van 'n aantal gekonsulteerde gevalle word by hierdie gedeelte van die studie ingesluit.

Die studie word afgesluit met Hoofstuk 7 waarin die samevatting en aanbevelings vervat is.

HOOFSTUK 2

TERMINOLOGIESE OMSKRYWING

2.1 KLEIN SAKEONDERNEMING

2.1.1 Inleiding

Klein sakeondernemings verteenwoordig 'n sektor van die ekonomiese en sosiale sisteem van die kapitalistiese stelsel waaroor daar nog heelwat onduidelikheid, onsekerheid en 'n aansienlike aantal vraagstukke bestaan. Die rede hiervoor is waarskynlik geleë in die feit dat die klein sakeonderneming, wat allerweë as die manifestasie van die vrye kapitalisme beskou word, as 'n gegewe en permanente faktor aanvaar word. Die beginsel en uitoefening van vrye ondernemerskap soos gestalte gegee word in die klein sakeonderneming, word as basis beskou en enige ontwikkeling, innovasie of afwyking daarvan, word indringend nagevors.

Die afgelope dekade het daar egter feitlik 'n herontdekking van die klein sakeonderneming en 'n hernieude besinning oor sy rol en posisie in die moderne ekonomiese orde, wêreldwyd, plaasgevind. Van die belangrikste redes wat vir hierdie nuwe bewuswording aangevoer kan word is die fenomenale groei van die grootbedryf. Die relatiewe verswakking van die kleinsakesektor in die ekonomie met die gepaardgaande bedreiging wat dit vir die voortbestaan van dié sektor inhou, die struktuurveranderinge wat binne die kapitalistiese stelsel waarneembaar is, en die verwikkelinge wat op die gebied van die arbeider sowel as die verbruiker plaasvind.

Die bestudering van klein sakeondernemings word egter bemoeilik deur die kompleksiteit van hierdie sektor. 'n Wye verskeidenheid van verskillende tipes en groottes ondernemings word binne hierdie sektor aangetref. Nie alleen is die kleinsakesektor heterogeen van aard nie, maar ook moeilik wetenskaplik omskryfbaar,

empiries hanteerbaar en nie altyd duidelik onderskeibaar nie.

Aangesien die plek, posisie, voortbestaan en toekomstige rol van die klein sakeonderneming in die moderne ekonomiese orde gedurende die afgelope dekade in die Westerse wêreld en ook in Suid-Afrika skerp onder die soeklig gekom het, is dit essensieël dat meer duidelik omskrewe begrippe aangaande klein sakeondernemings verduidelik en geformuleer behoort te word.

Die term "klein sakeonderneming" is die begrip in Afrikaans wat verskeie algemene benamings vir hierdie kategorie bedrywe in ander lande omskryf. So word die volgende beskrywings byvoorbeeld algemeen in ondergenoemde lande gebruik:

Verenigde State van Amerika	- small business
Groot-Brittanje	- small firms
Nederland	- midden- en kleinbedrijf
Wes-Duitsland	- klein- und mittelbetrieb
Frankryk	- petites et moyennes entreprises
Japan (Engelse vertaling)	- small medium enterprises

Die algemene begrippe aangaande klein sakeondernemings soos in Westerse lande aangetref word, omvat drie newebegrippe, naamlik:

die aard, of die doel daarvan;
die verskeidenheid, dit wil sê die heterogene samestelling daarvan; en
die omvang of grootte daarvan.

Eerstens word hier verwys na "sakeonderneming" (business, firm, enterprise) bedoelende daarby dat dit ondernemings is wat 'n bepaalde ekonomiese doel nastreef. Tweedens strek die begrip oor 'n wye spektrum van sakeondernemings in alle bedryfstakke van die nywerheid, handel en dienste. Laastens word 'n bepaalde kategorie

uitgesonder, naamlik ondernemings wat in omvang en grootte as klein en middelgroot beskou kan word in teenstelling met die grootbedryf.

2.1.2 Sakeonderneming

In die bedryfsekonomiese literatuur word uitgebreide besprekings oor die aard van die onderneming gevoer. Hier word egter net enkele aanhalings gemaak sodat die onderneming vir ons doel duidelik omskryf word.

Die Nederlander, van der Wilde[1] beskou die onderneming as die belangrikste instelling in die ekonomiese lewe. Die onderneming het sy ontstaan te danke aan die toepassing van arbeidsverdeling en die gebruikmaking van produksiemiddele en word bedryf deur een of meer ondernemers. Van der Wilde omskryf die begrip verder as: "Het is een op het ruilverkeer gerichte ekonomische (doelmatige) organisatie van mensen en middelen op de grondslag van beschikkingsmacht over produktiefaktoren"[2].

Die beskrywing wys op die ekonomiese, dit is, die sakegrondslag van die onderneming, die organisasie van mense en middele en die beskikkingsmag oor produksiefaktore. Dit dui dus op die aard van die onderneming.

Volgens Reynders[3] is die hoofkenmerke van die onderneming die dra

---

1. *Van der Wilde, J.P.I. Marketing en midden- en kleinbedrijf. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1969. p.1.*

2. *Ibid., p.4.*

3. *Reynders, H.J.J. <u>In</u>: Rädel, F.E. & Reynders, H.J.J., red. Inleiding tot die bedryfsekonomie. Pretoria, Van Schaik, 1967. p.19.*

van risiko, die renderend maak van kapitaal en die kontinuïteit[1]. Die onderneming is egter nie fisies waarneembaar nie en is 'n tipiese instelling van kapitalisme.

Die gebruik van die woord onderneming in ekonomiese sin dui dus reeds op die doel daarvan: ekonomiese doelmatigheid. Die gebruik van die Afrikaanse term sakeonderneming is 'n aksentuering van die ekonomiese doel van die onderneming, om sodanige ondernemings te onderskei van ondernemings wat nie op winsbejag ingestel is nie.

'n Sakeonderneming kan dus beskou word as 'n kontinue selfstandige ekonomiese doelmatig gerigte organisasie wat ten doel het om die kapitaal en risiko wat daaraan verbonde is, winsgewend te verantwoord.

Ondernemings kan geklassifiseer word as primêr (mynbou en landbou), sekondêr (industrieel) en tersiêr (handel, finansieel en dienste). Vir die doel van hierdie studie word alle primêre ondernemings dit wil sê mynbou en landbou uitgesluit en word daar hoofsaaklik op die sekondêre en tersiêre gekonsentreer.

2.1.3 Ondernemer

Klein sakeondernemings word verder gekenmerk deur die feit dat die voortbestaan daarvan nou gekoppel is met die persoon van die ondernemer of die entrepreneur.

---

1. *Ibid., p.19. Reynders beskryf die onderneming as: "'n selfstandige ekonomiese subjek wat ten doel het om die kapitaal wat daarin belê is winsgewend te maak deur, in antisipasie op die vraag, goedere of dienste min of meer kontinu op die mark aan te bied en te verkoop met die kapitaalrisiko wat daaraan verbonde is".*

Alhoewel die eerste opvattings aangaande die ondernemer of die entrepreneur (wat presies dieselfde betekenis het), meer op die voorsiening van kapitaal dui[1], het die begrip mettertyd uitgebrei om die betrokkenheid van die ondernemer in al die fasette van die onderneming in te sluit. Die kompensasie van die ondernemer is die finansiële gewin wat hy uit sy onderneming verdien; dit behels meer as slegs rente op sy geïnvesteerde kapitaal.

Volgens Deeks was die Fransman, Say, die eerste persoon in die ekonomiese teorie wat die verskil tussen die kapitaalverskaffer en die ondernemer uitgewys het[2]. Die vergoeding aan die kapitaalvoorsiener is rente, aan die arbeider sy loon, aan die grondeienaar sy huur, maar aan die ondernemer sy wins. Die ondernemer se funksies strek dus veel verder as slegs die voorsiening van kapitaal of die indirekte verkoop van sy arbeid. Hy is dus geregtig op winste as vergoeding vir sy superieure talente, vermoë en bereidwilligheid om risiko's te aanvaar.

Dit bring noodwendig die gedagte aan maksimum wins as vergoeding aan die ondernemer. Maksimum ondernemerswins is egter nie noodwendig die grootste dryfveer van die ondernemer nie. Ander oorwegings soos vryheid en inisiatief, selfstandigheid, beskikkingsmag oor sy eie toekoms weeg in meer as een geval swaarder as potensiële ondernemerswins. Ondernemerskap word dikwels deur 'n persoon aanvaar om homself te bewys ---- iets wat mag voortspruit uit sosiale frustrasie of ontevredenheid in bepaalde werksomstandighede.

(Die motivering van die ondernemer om sy eie onderneming te besit en te bedryf word in Hoofstuk 3 behandel).

---

1. *Deeks, J. The small firm owner-manager. New York, Praeger, 1976. pp.4-7.*

2. *Ibid., p.4.*

Die ondernemer se funksie in die onderneming strek egter ook verder as dié van toesighouer. Hy is die bestuurder en leier in die onderneming in die sin dat hy die persoon is wat inisiatief moet genereer, besluite moet neem en uitvoer, en 'n kardinale rol speel in die uiteindelike sukses van die onderneming.

Tereg beskryf Haccou dus die ondernemer as 'n man wat sy insig, arbeidskragte en vermoë tesame inspan, teneinde deur die aanvaarding van die onsekerheid van die resultaat van die produksieproses, 'n groter inkomste verwerf as wat hy sou verkry met die verhuur van sy arbeidskragte en vermoë[1].

So-ook beskryf die Nederlandse ekonoom Ten Doesschate die ondernemer as: "-----hij, die de feitelijke en zelfstandige beschikkingsmacht uitoefent over produktiefactoren en daarvoor verantwoordelijkheid draagt"[2].

Die ondernemer is dus die persoon wat ontdek, inisieer, risiko en verantwoordelikheid aanvaar, kapitaal voorsien, die onderneming bestuur en uiteindelik die wins ontvang.

Die ondernemer en vrye ondernemerskap word tereg dan ook beskou as die hoekstene van die kapitalistiese stelsel en dit is op hierdie fondament dat die grootbedryf ontwikkel het. In die moderne tydvak word dit veral in die grootbedryf al hoe moeiliker om te onderskei wie die werklike ondernemer is: die kapitaalvoorsieners: dié wat die diwidend ontvang; die direksie wat die verantwoordelikheid dra; of topbestuur wat die beskikkingsmag oor produksiefaktore uitoefen? Dit is duidelik dat die ondernemingsfunksie in die hedendaagse grootbedryf normaal weg nie deur die kapitaalverskaffers

1. *Van der Wilde, J.P.I. op.cit., p.1.*

2. *Ibid., p.1.*

uitgeoefen word nie, maar deur die direksie en uitvoerende amptenare, soos opgemerk word deur Galbraith: "with the rise of the modern corporation, the emergence of the organisation required by modern technology and planning, and the divorce of the owner of the capital from control of the enterprise, the entrepreneur no longer exists as an individual person in the mature industrial enterprise. Every day discourse, except in the economics textbooks, recognises this change. It replaces the entrepreneur, as the directing force of het enterprise, with management"[1].

Die onderneming en die ondernemer in die klein sakeonderneming bly egter onlosmaaklik geïntegreerd en behoort nie afsonderlik beskou te word nie.

By implikasie beteken dit dat daar nie meer sprake behoort te wees van 'n klein sakeonderneming waar die onderneming en ondernemer van mekaar geskei word nie. As sodanige behoort die kenmerke van die ondernemer soos onder hierdie subhoof behandel, by elke klein sakeonderneming geïdentifiseer te kan word.

2.1.4 Onafhanklik

Die eerste basiese vereiste van 'n klein sakeonderneming wat in alle omskrywings daarvan geld, is dat sodanige onderneming onafhanklik moet wees. Die woord selfstandig (Engels - independent) word dikwels aangetref. So word die kleinsakesektor soms as "onafhanklike bedrywe" en klein kleinhandelsondernemings as onafhanklike kleinhandelaars beskryf. Daar word ook somtyds na die ondernemers wat deel vorm van die kleinsakesektor , as "die onafhanklikes" verwys.

1. *Galbraith, J.K. The new industrial state. London, Hamish Hamilton, 1967. p.71.*

Onafhanklik of selfstandig beteken: op homself bestaande[1]. 'n Onafhanklike is dus nie onderhorig of ondergeskik aan iets of iemand nie of op ander aangewese nie. In die moderne ekonomiese samelewing beteken onafhanklikheid: beheer, besit en uitvoeringsmag - beheer oor die onderneming in die ware sin van die woord deur middel van besluitneming; besit van die middele, dit wil sê eienaarskap oor kapitaal en bates, en uitvoeringsmag om besluite ten uitvoer te bring.

Onafhanklikheid beteken verder dat dit nie deel van 'n groter eenheid is nie en dat daar geen onderhewigheid in groepsverband bestaan nie. Hierdeur beteken dit egter nie dat onafhanklikheid verdwyn met vrywillige inskakeling by agentskap (franchise) of inkoopkombinasies nie. Indien die besluit om intrede of uittrede steeds by die ondernemer bly setel, bly sy onafhanklikheid van krag.

Dieselfde geld ook in die geval van bates wat om finansiële oorwegings verpand is en die onafhanklike streng gesproke nie meer oor besitreg daarvan beskik nie. Solank as wat die onderneming egter oor die finale aanwending van kapitaal en bates beskik, bly dit onafhanklik.

Die ekonomiese onafhanklikheid van 'n onderneming is natuurlik 'n relatiewe begrip. Die omgewing en omgewingstoestande verander gedurig en hierdie verandering beïnvloed ook die outonomie van die klein sakeonderneming. Die struktuur van die mark, politieke-, ekonomiese-, tegnologiese-, sosiale en wetlike aspekte en veral veranderinge in genoemde aspekte kan almal beperkings plaas op die uitoefening van die selfstandigheid van 'n onafhanklike on-

---

1. *Kritzinger, M.S.B. e.a. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Pretoria, Van Schaik, 1972. p.874.*

derneming. Radikale veranderinge in een of meer van gemelde aspekte kan inderdaad die outonomie en onafhanklikheid van 'n klein sakeonderneming aan bande lê, byvoorbeeld finansiële hulp wat onderhewig aan bepaalde voorwaardes en voorskrifte aangegaan word of selfs 'n toestand van geregtelike bestuur.

Die Werkgroep Beroepstruktuur van die Raad van Het Midden en Kleinbedrijf beskou 'n selfstandige ondernemer as:[1].

ekonomies selfstandig te wees, dit wil sê met eie kapitaal te werk of ten minste beskikkingsmag oor produksiemiddele te hê en vir eie rekening en eie risiko te werk;

outonome beslissingsmag te hê, dit wil sê self die hoogste leiding te neem en onder eie verantwoordelikheid te werk;

self deel te neem aan die arbeidsproses in die onderneming; en

iemand wat 'n onderneming van geringe omvang bestuur en sy aktiwiteite uitoefen in die nywerheid, distribusiehandel, hotel- en restourantbedryf, vervoer, ambagte en enkele ander diensverleningsbedrywe.

Die selfstandige onderneming is dus aan bepaalde faktore gebonde - hoofsaaklik die ondernemer se eie kapitaal, selfleiding, selfarbeidsaam en van geringe omvang. Indien die ondernemer oor die dinamiese kwaliteite beskik om sy onderneming uit te bou, kan sy onderneming groei. Maar op 'n gegewe tydstip mag van hom vereis word om te besluit om met die oog op kontinuïteit of ander oorwegings

---

1. *Soos verduidelik deur Den Broeder, A.L. Verbetering van het ondernemersbestand. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 23, No. 4, Julie/Augustus 1969. p.185.*

sy onafhanklikheid ten dele of in geheel prys te gee. Op hierdie stadium kom selfstandige ondernemerskap ten einde en die onderneming ontwikkel na groot, waar eienaarskap verdeel word en bestuur funksionele verantwoordelikheid ondergaan.

2.1.5 Middestand (Middelstand)

Die begrip middestand (Duitsland: Mittelstand, België: middenstand) kon nog nooit in absolute sin gedefinieer word nie. Van Uxem[1] wys op die vele pogings van akademici om tot 'n begripsvergelyk te kom.

Sosiologies word die middestand gesien enersyds as 'n sosiale beroepsgroep waarby woorde soos selfstandigheid, eienaarskap en die dra van ondernemersrisiko 'n rol speel.

Andersyds kan die middestand beskou word as 'n sosiale stratum wat 'n tussenposisie op die maatskaplike leer inneem.

Deur die tye heen was die sosiologiese middestand een van prestige, of aansien wat gesteun het op 'n posisie wat binne die hierargie verwerf is.

Die moderne opvatting van die term middestand word veeleerder geken aan die sosiale opvatting daarvan, dit wil sê na 'n sosiale vlak wat bereik is deur middel van 'n sekere bron van inkomste wat mag voortspruit uit die beoefening van 'n sekere beroep of professie, of met die verdienste van 'n onderneming.

Die term middestand is egter besig om te vervaag ten gunste van: ondernemer in die klein- en middelbedryf.

---

1. *Van Uxem, F.W. De ontwikkeling naar het ondernemerschap. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 28, No. 2-3, Maart/Junie 1974. pp.157-171.*

Enige verdere verwysing na die middestand moet dan ook beskou word as synde die ondernemer in die kleinsakesektor.

2.1.6 Middel- en kleinbedryf

Onder die terme middel- en kleinbedryf word alle sakeondernemings verstaan wat per definisie hetsy volgens ekonomiese kenmerke of per statisties-tegniese indeling as klein en middelgroot geklassifiseer kan word.

Die begrip is breed en sluit alle sakeondernemings, dit is ondernemings met 'n ekonomiese doel, in die handel, nywerheid, dienste, vervoerwese, spyseniering, ambagte ensovoorts in. Die heterogene samestelling van die middel- en kleinbedryf is juis een van die faktore wat suiwer begripsformulering bemoeilik.

Geen sosiologiese betekenis word aan hierdie begrip toegeken nie.

Enige verwysing na middel- en kleinbedryf verwys dus slegs na 'n sekere ekonomiese grootte van die sakeonderneming. Dit is dus noodsaaklik dat sekere kwalitatiewe en kwantitatiewe kriteria neergelê sal moet word om ons instaat te stel om die omvang van hierdie ekonomiese sektor enigsins af te baken en te bepaal. Hierdie kriteria word in die volgende paragraaf behandel.

Hoewel daar in sommige lande verwys word na klein- en middelgroot ondernemings, soos reeds aangedui is, word vir die doeleindes van hierdie studie, alle klein-en middelgroot bedrywe as "klein sakeondernemings" beskou.

2.2 DEFINISIE VAN 'N KLEIN SAKEONDERNEMING

Alvorens daar gepoog word om 'n algemene prakties bruikbare definisie van 'n klein sakeonderneming vir Suid-Afrika te formuleer, word enkele begrippe en definisies soos in ander Westerse lande van toepassing kortliks behandel.

2.2.1 Groot-Brittanje

Dit het gou duidelik geword dat die breë definisie van 'n klein firma, soos vervat in die terme van opdrag van die Bolton-kommissie[1], naamlik: nie meer as 200 werknemers nie[2], totaal ontoereikend is om toe te pas op klein firmas in alle sektore van die ekonomie. Dit was duidelik dat 'n klein firma nie bevredigend gedefinieer kan word in terme van omset, bates, kapitaal, produksie of die een of ander enkele arbitrêre kwantifiseerbare faktor nie; dieselfde definisie sou uiteraard ook nie deurgaans toepaslik gebruik word nie.

Gevolglik het die Kommissie tot die slotsom gekom dat drie hoofeienskappe van klein firmas vir die doeleindes van die definisie in aanmerking geneem moes word[3].

In die eerste geval, in ekonomiese terme, beskik die klein firma oor 'n relatiewe klein aandeel van die mark: tweedens is 'n belangrike eienskap van 'n klein firma die feit dat dit bestuur word deur die eienaars of deeleienaars op 'n baie persoonlike wyse en nie deur middel van 'n formele bestuurstruktuur nie. In die derde geval is die klein firma onafhanklik in die sin dat dit nie gebonde is aan, of deel vorm van 'n beheermaatskappy nie en dat die eienaars dus vry van buiteinvloed, in die neem van belangrike besluite is.

Gemelde drie faktore het aanleiding gegee tot onderskeid tussen 'n "ekonomiese definisie" en 'n "statistiese definisie".

---

1. *Bolton, J.E., ed. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, HMSO, 1971. p.435.*

2. *Ibid., p.v.*

3. *Ibid., p.1.*

Ter ondersteuning van die ekonomiese definisie verduidelik Bolton die drie eienskappe van klein firmas verder[1].

a Die eerste eienskap wat gemeld is, naamlik dié van markaandeel, is belangrik omrede klein firmas in die algemeen te klein en onbenullig is om enige invloed uit te oefen oor pryse, produkte of totale hoeveelheid goedere en dienste verkoop. Alhoewel gemelde stelling aanvaar word, kan dit nie absoluut toegepas word nie aangesien die grootte van die mark nie altyd bekend is nie. 'n Besondere klein markaandeel is dus nie 'n onaanvegbare kriterium vir definiëring van 'n klein firma nie, alhoewel die onvermoë om 'n invloed op die mark uit te oefen, as 'n essensiële kenmerk van die klein firma beskou moet word.

b Deur die uitvoering van bestuur op 'n persoonlike wyse word bedoel dat die eienaars in persoonlike hoedanigheid aktief deelneem aan alle aspekte van bestuur en besluitneming. Alhoewel daar ondergeskikte bestuursvlakke en gespesialiseerde funksies, soos administrasie, personeel of produksie, teenwoordig mag wees, is dit 'n eienskap van 'n klein firma dat die eienaars self alle primêre besluite neem en uitvoering aan alle hoof bestuursfunksies laat geskied.

c Onafhanklikheid of die uitvoering en aanvaarding van totale bestuursverantwoordelikheid, is die derde kenmerkende eienskap van 'n klein firma. Alhoewel 'n klein filiaal van 'n groot onderneming 'n hoë graad van bestuursvryheid mag geniet, lê die finale outoriteit steeds by die beheermaatskappy. In sekere gevalle kom dit voor dat die vryheid van 'n klein firma aan bande gelê word deur verpligtinge teenoor finansiële instellings, en alhoewel dit sy onafhanklikheid aan bande mag lê, bly die finale outoriteit steeds by die ondernemer.

---

1. *Ibid.*, p.2.

Behalwe gemelde ekonomiese definisie vind Bolton dit nogtans nodig om statistiese definisies vir bepaalde bedryfstakke neer te lê soos in Tabel 2/1 aangedui word.

2.2.2 Nederland

Die begrip middel- en kleinbedryf word in Nederland deur die Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (RMK), omskryf[1]:

a Nywerheid en ambagte

Alle ondernemings met minder as 50 persone in diens word as middel- en kleinbedryf in die volgende bedrywe beskou: Bounywerheid, weg- en waterbou, straatmakers, vloerlêers, dakbedekkers, steenhouers, sentrale verwarming, motorhawens, motorherstelwerke, glaswerke, skoonmaak en wasserye, drukkers, broodbak en banketgebak, musiekinstrumentmakers.

Ondernemings met minder as 20 persone werksaam in die volgende bedrywe word as klein- en middelbedryf geklassifiseer: Galvanisering, instrumentmakerye, metaalgieterye, metaalwarevervaardiging, gereedskapmakery, konstruksiewerkplaas, masjienvervaardiging, masjienherstelling, skeepsbou en skrynwerkers.

Alle ondernemings wat tot die volgende bedrywe behoort word as klein- en middelbedryf beskou: loodgieters, skilders, klereverstelling, skoenherstellers, haarkappers, elektrotegniese installasies, fotografieseinrigtings en tandheelkundige tegniese werkplase.

---

1. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Het midden- en kleinbedrijf in de nationale economie. Den Haag, 1976. p.27.*

TABEL 2/1

KLEINSAKESEKTOR SOOS GEDEFINIEER DEUR BOLTON-KOMMISSIE
GROOT-BRITTANJE

Bedryfstak	Statistiese definisie soos aanvaar deur die Kommissie	Klein firmas as % van alle firmas in Bedryfstak	Gedeelte van totale arbeidsmag in klein firmas	Gemiddelde aantal werknemers per klein firma 1963
	1	2	3	4
Vervaardiging	Maksimum 200 werknemers	94%	20%	25
Kleinhandel	Maksimum £50 000 omset per jaar	96%	49%	3
Groothandel	Maksimum £200 000 omset per jaar	77%	25%	7
Konstruksie	Maksimum 25 werknemers	89%	33%	6
Mynbou	Maksimum 25 werknemers	77%	20%	11
Motorhandel	Maksimum £100 000 omset per jaar	87%	32%	3
Dienste	Maksimum £50 000 omset per jaar	90%	82%	4
Vervoer	Maksimum 5 voertuie	85%	36%	4
Spyseniering	Almal behalwe kettingorganisasies en publieke beheerde maatskappye	96%	75%	3
£100 000=	(R169 000)[1]			

Bron: Bolton, J.E., ed. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, HMSO, 1971. p.3.

1. Volgens wisselkoers van 30 November 1978.

b Distribusiehandel[1]

Maksimum 50 werksame persone en nie meer as 7 filiale nie, ongeag die omset wat behaal word.

c Hotel-, restourant- en kafeebedryf

Maksimum 50 werksame persone en nie meer as 7 filiale nie, ongeag die omset wat behaal word.

d Vervoerwese en dienste

Maksimum 50 persone in diens.

Hierbenewens kwalifiseer die RMK die middel- en kleinbedryf verder[2]: "Teneinde tot een juiste typering van het midden- en kleinbedrijf te komen dient men rekening te houden met karakteristieken zoals: de identiteit van beheer en eigendom; de afwezigheid van gespecialiseerde krachten voor de afzonderlijke functies; het ontbreken van speciale faciliteiten voor onderzoek en ontwikkeling; de afwezigheid van mogelijkheden een beroep te doen op de kapitaalmarkt voor de finansiering; de persoonlijke relatie tussen eigenaars, werknemers en afnemers; het voor de markt voornamelijk afhankelijk zijn van lokale verhoudingen". Gemelde kwalitatiewe kenmerke van die middel- en kleinbedryf word tesame met die reedsgenoemde syferbeperkings, as basis gebruik om te bepaal of 'n onderneming in Nederland tot die middel- en kleinbedryf behoort, aldan nie.

1. *Ibid.*, pp.21-23.

2. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Individuele bedrijfsvoorlichting midden- en kleinbedrijf. Den Haag, 1970. p.6.*

Binne hierdie raamwerk word nog verder onderskei tussen middelbedryf en kleinbedryf[1]:

- kleinbedryf: die versameling ondernemings met minder as 10 werksame persone.

- middelbedryf: die versameling ondernemings met minder as 50 maar meer as 10 werksame persone in diens.

2.2.3 Japan

Die huidige opvatting van klein en medium ondernemings in Japan word beskryf deur die "Fundamental Law on Small and Medium Enterprises of 1963"[2].

Ingevolge die Fundamental Law word 'n klein sakeonderneming beskou as:

In die geval van nywerheid en mynbou - 'n onderneming met minder as 300 persone in diens en 'n maksimum kapitaal van 50 miljoen Jen (ongeveer R235 000)[3] , en

in die handel en dienste - 'n onderneming met minder as 50 werknemers in diens en 'n maksimum kapitaal van 10 miljoen Jen (ongeveer R47 000).

---

1. *Den Broeder, A.L. op.cit., p.185.*

2. *Fujita, K. Short history of small enterprises in Japan. In: Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1971. p.15.*

3. *Volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

In Japan word egter 'n verdere onderskeid getref tussen "baie klein" ondernemings en klein- en middelgroot ondernemings[1].

Tesame met die groei en ontwikkeling van die grootbedryf, vind ook 'n skaalvergroting van klein- en middelgrootbedrywe plaas. Dit is dus nodig om te differensieer tussen baie klein-, en klein-, en middelgrootbedrywe, om sodoende die nodige aandag aan elke sektor te skenk.

Die "baie klein" onderneming maak by uitstek staat op familiehulp met produksie, verkope of dienste. Sato, professor aan die Keio Universiteit in Tokyo, sien by die baie klein onderneming geen duidelike onderskeid tussen kapitalis en werker, tussen loon en wins en die ondernemingsverdienste, en die inkomste van die eienaar nie. In meer as een geval werk familielede gratis of teen 'n karige loon. Talle van hierdie ondernemings is suiwer eenmansake, met ander woorde, word deur die eïenaar self bedryf en bestuur[2].

Die Fundamental Law van 1963 definieer 'n baie klein onderneming in die vervaardigingsbedryf as 'n organisasie met minder as 20 voltydse werknemers en in die handel en dienste as 'n organisasie met minder as 5 werknemers[3]. 'n Klein onderneming in die nywerheid het tot 50 werknemers en 'n middelgrootonderneming tot 300 voltydse werknemers.

---

1. *Sato, Y. Little business in the Japanese economy.* <u>*In*</u>*: Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1971. p.84.*

2. *Ibid., p.84.*

3. *Ibid., p.85.*

2.2.4 Australië

Die definisie van 'n klein sakeonderneming wat aanvaar is deur die Wiltshire Verslag[1] in die ondersoek na klein sakeondernemings in Australië, lui soos volg:

"A business in which one or two persons are required to make all the critical management decisions; finance, accounting, personnel, purchasing, processing or servicing, marketing, selling, without the aid of internal specialists and with specific knowledge in only one or two functional areas"[2].

Die komitee voeg egter by dat die definisie met 'n mate van elastisiteit gebruik moet word. Geen vaste statistiese riglyne word neergelê nie - onder normale omstandighede, so beweer die komitee, sal gevind word dat gemelde definisie sal geld vir die oorgrote meerderheid sakeondernemings met minder as 100 werknemers in diens.

Die definisie beperk bestuursverantwoordelikheid in 'n klein sakeonderneming tot nie meer as twee persone nie. Hierdie persone beskik ook nie oor spesifieke kennis van meer as twee funksionele areas nie.

2.2.5 Die Internasionale Arbeidsorganisasie

Die Internasionale Arbeidsorganisasie beskou 'n sakeonderneming as klein indien dit aan twee of meer van die volgende vereistes voldoen:

---

1. *Wiltshire, F.M. Report of the Committee on Small Business. Canberra, Department of Trade and Industry, Abridged ed., 1971. p.63.*

2. *Ibid., p.x.*

Relatief min spesialisasie in bestuur;

intieme persoonlike kontak tussen topbestuur en werkers, klante, leweransiers en eienaars;

onvermoë om kapitaal te mobiliseer deur die georganiseerde kapitaalmarkte en gewoonlik moeilik in staat om korttermyn krediet te bekom;

oor geen besondere afdingingsmag in aankope of verkope beskik nie; en

relatiewe noue integrasie met die plaaslike gemeenskap het deur middel van plaaslike eienaarskap, bestuur, en afhanklik is van plaaslike markte en hulpbronne[1].

Bogemelde uiteensetting lê klem op die persoonlike en gespesialiseerde aspekte van bestuur, dit neem die onvermoë van die klein sakeonderneming om kapitaal op die openbare kapitaalmark te mobiliseer in ag, en erken dat die klein sakeonderneming nie oor enige noemenswaardige afdingingsmag in aankope of verkope sal beskik nie. Dit bring 'n nuwe konsep na vore, naamlik die noue verband wat tussen die onderneming en sy plaaslike gemeenskap bestaan.

'n Belangrike tekortkoming in die begrip soos hier uiteengesit, is die feit dat daar nie van selfstandigheid, melding gemaak word nie. 'n Onderneming kan aan ten minste vier van die vereistes voldoen en dan steeds 'n filiaal van 'n groot onderneming wees.

---

1. *International Labour Organisation. Services for small scale industry, Geneva, 1969.* Soos aangehaal deur: *Negin, H.S. Financing small business. MBA tegniese verslag. Kaapstad, Nagraadse bestuurskool, 1972. p.2.*

2.2.6 Verenigde State van Amerika

Met die totstandkoming van die Small Business Administration in 1953, is 'n wetlike definisie van 'n klein sakeonderneming soos volg geformuleer[1].

"For the purposes of this Act, a small business concern shall be deemed to be one which is independently owned and operated and which is not dominant in its field of operation.

In addition to the foregoing criteria the Administrator (of the Act), in making a detailed definition, may use these criteria, among others: Number of employees and dollar volume of business. Where the number of employees is used as one of the criteria in making such definition for any of the purposes of this Act, the maximum number of employees which a small business concern may have under the definition shall vary from industry to industry to the extent necessary to reflect differing characteristics of such industries and to take proper account of other relevant factors".

Om dus as 'n klein sakeonderneming onder een van die Small Business Administration se vele hulpprogramme te kwalifiseer moet 'n onderneming:

Onafhanklik besit en bedryf word;

nie dominant in sy gebied wees nie; en

kwalifiseer onder die betrokke grootte standaard vir die tipe bedryf.

---

1. *U.S. Small Business Administration. Small Business Act. Text of Small Business Act. Public Law 85-536. Washington D.C., U.S. GPO, 1970. pp.1-2.*

Kriteria wat toegepas word om grootte standaarde te bepaal is:

Die aantal werknemers;

omset of inkomste in dollarwaarde; en

die batewaarde van die firma.

Hierdie kriteria verskil van bedryfstak tot bedryfstak en SBA program tot program, wanneer dit nodig blyk te wees om die verskillende kenmerke van klein sakeondernemings in ag te neem of die doelwitte van die Small Business Administration (SBA) te bevorder.

Grootte is 'n relatiewe konsep en hang saam met die tipe onderneming. Wat groot is in terme van omset of werknemers vir een onderneming mag weer klein wees vir 'n ander tipe onderneming[1].

Die SBA behou die reg voor om van tyd tot tyd bedryfsgroottes te verander en aan te pas. Die SBA huldig 'n vaste beleid ten opsigte van grootte standaarde wat daarop gemik is om vrye mededinging te handhaaf[2].

Om finansiële hulp van die SBA te verkry word ondernemings verder as klein beskou wanneer hulle aan die volgende basiese algemene kriteria voldoen:

---

1. *Grootte standaarde, die doel daarvan, definisies, toepassing daarvan en besware daarteen word breedvoerig uiteengesit* *__in:__* *U.S. Small Business Administration. SBA Rules and regulations, Part 121, Revision 12. Washington D.C., SBA, November 1972.*

2. *Kleppe, T.S. Review of SBA's programs and policies.* *__In:__* *Hearings before the Select Committee on Small Business. Ninety-second Congress, First session. Washington D.C., U.S. GPO, 1971. pp.30-31.*

Vervaardiging	- maksimum 250 werknemers.
Groothandel	- maksimum omset van 10 miljoen.
Kleinhandel	- maksimum 1,5 miljoen dollar omset per jaar.
Dienste	- 1 miljoen dollar inkomste per jaar.
Konstruksie	- 5 miljoen dollar inkomste in die jongste drie opeenvolgende jare[1].

Hierdie kriteria is slegs breë riglyne en daar kom talle afwykings van hierdie maksimum toelatings voor.

Die reëls en regulasies van die SBA bevat 12 kolomme in fyndruk, van maksimum spesifikasies vir verskillende tipes ondernemings in vervaardiging, regeringsvoorsiening, groothandel, kleinhandel, konstruksie en dienste[2].

So is daar sowat 90 tipe ondernemings wat as klein beskou word met 'n werknemerstal van tot 1 000, meer as 100 tipe ondernemings wat kwalifiseer as klein met 'n werknemerstal van 750 en net soveel tipe ondernemings waarop 'n maksimum perk van 500 werknemers van toepassing is.

Dieselfde uitsonderings geld in die groot- en kleinhandel, byvoorbeeld, voedselgroothandelaars met 'n omset van 15 miljoen dollar per jaar word ook as klein beskou. Dieselfde geld vir 'n voedselkleinhandelaar met 'n jaarlikse omset van 5 miljoen dollar.

2.3 SAMEVATTING

2.3.1 Inleiding

'n Opvallende kenmerk wat uit die bestudering van die verskillende

---

1. *1 000 000 Amerikaanse Dollars= R 870 000 volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

2. *U.S. Small Business Administration. SBA Rules and regulations, Part 121. Revision 12. Washington D.C., SBA, 1972.*

begrippe van 'n klein sakeonderneming voortvloei is die feit dat die begrip tweeledig van aard moet wees. Dit moet in die eerste plaas rekening hou met die kenmerke en karaktertrekke inherent verbonde aan die klein sakeonderneming en die ondernemer; en in die tweede plaas begrens word deur 'n sekere statistiese standaard van toepassing op die besondere bedryf. Daar kan dus gepraat word van 'n ekonomiese definisie en 'n statistiese definisie.

2.3.2 Ekonomiese definisie

Die ekonomiese definisie hou verband met die wese van die ondernemer en die stempel wat hy as enigste risikodraer op sy onderneming afdruk. 'n Aantal afsonderlike kenmerke wat gesamentlik 'n heelbegrip vorm, word genoem.

2.3.2.1 Onafhanklike besit

Die vereiste van onafhanklikheid oftewel onafhanklike of selfstandige ondernemerskap is die oorheersende kenmerk in alle beskouings van die klein sakeonderneming.

Onafhanklikheid beteken ook dat die onderneming onafhanklik besit moet word. Bolton[1] beskou onafhanklikheid in die sin van vry wees van buitebeheer terwyl die RMK[2] ekonomiese selfstandigheid beskou as beskikkingsmag oor eie kapitaal en produksiemiddele en vir eie rekening en risiko werk. Die Small Business Act[3] van die Verenigde State van Amerika konstateer eenvoudig: "independently owned and operated".

Daar word nêrens melding gemaak van hoeveel ondernemers gesamentlik

---

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.2.*

2. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. op.cit., p.6.*

3. *Small Business Act, op.cit., p.1.*

in die onafhanklike besit mag deel nie, maar die afleiding is dat dit 'n klein aantal sal wees, met effektiewe beheer in die hande van slegs een persoon, of hoogstens twee; die hoofondernemers. Feit is dat daar 'n duidelike, onbevraagtekende onafhanklikheid in eienaarskap teenwoordig moet wees.

Tesame met onafhanklike eienaarskap of privaatbesit gaan gepaard die probleme wat deur die klein sakeonderneming ondervind word om kapitaal op die ope kapitaalmark te bekom. Die vereiste wat deur aksepbanke en finansiële instellings gestel word alvorens leningskapitaal vir 'n onderneming gewerf word is gewoonlik van so 'n aard dat die klein sakeonderneming met eienaarskap in die hande van een of meer privaatpersone nie kan kwalifiseer nie.

Onafhanklike eienaarskap impliseer dus ook dat die kapitaal deur die eienaar voorsien moet word.

2.3.2.2 Onafhanklike bestuur

Onafhanklikheid in hierdie sin impliseer ongebondenheid in terme van bestuur en besluitneming. Wiltshire[1] werp hier meer lig op die saak deur te praat van slegs een of twee persone wat al die kritiese bestuursbesluite moet neem. Die Nederlandse begrip soos uiteengesit deur die RMK[2] wys ook daarop dat die ondernemers self deel moet hê in die arbeidsproses. Ten opsigte van persoonlike bestuur verduidelik Bolton[3], dat alhoewel daar 'n formele bestuurstruktuur mag bestaan, die eienaars (ondernemers) self aktief moet deelneem in al die aspekte van bestuur.

---

1. *Wiltshire, F.M. op.cit., p.x.*

2. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. op.cit., p.6.*

3. *Bolton, J.E. op.cit., p.2.*

Dit is voor die hand liggend dat die klein sakeonderneming ook oor 'n eenvoudige organisasiestruktuur sal beskik.

Volgens Katz verander die struktuur van 'n onderneming met sy groei en ontwikkeling[1]. Die struktuur kan wissel van 'n eenvoudige tot komplekse vorm. Die struktuurontwikkeling en die gepaardgaande bestuursvereistes kan ook toegepas word om 'n grootte verdeling van sakeondernemings te maak.

Katz trek die volgende onderskeide[2]:

a "The one man show - all strategic and all operating decisions made centrally on the basis of first-hand knowledge.

b Management through assistants - all strategic and all operating decisions made centrally, but relying at least in part on reported information.

c Functional management - specialised operating decisions made by various functional managers; multi-functional operating decisions and all strategic decisions made centrally.

d Geographical dispersion - some or all central unit functions duplicated in other locations. Specialised functional operating decisions made centrally by functional managers and administered by assistants in the units. Multi-functional operating decisions made by regional managers. Strategic decisions and resource allocations made centrally.

1. *Katz, R.L. Management of the total enterprize. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970. p.442.*

2. *Ibid.*

e The holding company - most strategic decisions and all operating decisions made individually by autonomous divisions or subsidiaries.

f The free-form company - all operating decisions made individually by each division. Broad strategic decisions made centrally, detailed strategic decisions made in the units".

Dit blyk dus uit die voorgaande dat die onderneming in sy tweede fase van ontwikkeling, naamlik die bestuur met behulp van assistente, van klein na medium groei. In hierdie fase verloor die eienaar/bestuurder gedeeltelik mag oor die organisasie en moet hy noodwendig sy magte begin delegeer. Die klein ondernemer begin op hierdie stadium verdwyn om plek in te ruim vir professionele bestuur.

Volgens Deeks[1] verander die ondernemersfilosofie saam met die ontwikkeling van die onderneming. Skaalvergroting in 'n onderneming, hetsy deur toevallige ontwikkeling of beplanning vereis nuwe benaderings ten opsigte van die bestuur van die onderneming. Die gevolg lei tot 'n verandering in die bestuurstyl, organisasiestruktuur en uiteindelike rol wat die ondernemer vertolk.

Tabel 2/2 som die veranderinge in die organisasiestruktuur, mag en filosofie en kenmerkende eienskappe tussen klein- en groot ondernemings op. Die verskil tussen die klein- en die grootonderneming is duidelik waarneembaar. So ook die kenmerke en karaktereienskappe van die klein ondernemer/bestuurder in teenstelling met die bestuur van die grootbedryf. Die klein onderneming kan dus ook vanuit hier-

---

1. *Deeks, J. The small firm owner-manager. New York, Praeger, 1976. Hoofstuk 11.*

TABEL 2/2

Small- and Large-Firm Management Processes: Summary

ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Small firm	Large firm
·informal relationships	·formal relationships
·no divorce between the planners and the doers	·divorce of planning from doing
·appointment and promotion often on basis of birth or personal friendship	·technical qualifications as basis of appointment and promotion
·everyone prepared to muck-in as required	·precise definition of rights and obligations, duties and responsibilities
·open system of communications	·structured communications system

AUTHORITY AND PHILOSOPHY

	The entrepreneur or owner-manager	The administrator or employee-manager
Source of authority	·tradition (ownership)	·expertise
	·personal	·office
Basis of philosophy	·no diffusion between ownership and control	·control without ownership
	·no conflict between personal and company objectives	·conflict between individual and organizational goals
	·no distinction between person and role	·very clear distinction between the individual and the office he fills
	·integration of word and social values	·values of the workplace divorced from both individual and social values
	·not subservient to economic goals	·economic "performance" as ultimate criterion

NATURE OF CHARACTERISTIC SKILLS

Entrepreneurial	Administrative
·adaptive	·predictive
·diagnostic	·prognostic
·exploitation of change; opportunism	·control of change
·tactical facility	·strategic facility
·pragmatic use of techniques as aid to problem solving	·coordination and control of specialists
·social skills applied on a personal basis	·manipulative skills applied largely on an impersonal basis
·consequense-mitigating decision-making	·event-shaping decision-making

Bron: Deeks, J. The small firm owner manager. New York, Praeger Publishers, 1976. p.227.

die oogpunte, met ander woorde, na aanleiding van die organisatoriese karaktereienskappe wat daar aangetref word, as synde klein, middelgroot, of groot, gekwalifiseer word.

Die organisasiestruktuur sowel as die bestuursbenadering en -filosofie in die klein sakeonderneming is egter basies en eenvoudig.

Deeks identifiseer verder ook vier tipe organisasiestrukture in klein sakeondernemings na aanleiding van eienaarskap, beheer en bestuur. Hierdie vier tipe organisasiestrukture noem hy monokraties, oligargies, patriargaal en besturend[1].

Monokratiese organisasiestrukture word aangetref in ondernemings waar totale beheer van die ondernemingsbeleid en bestuur in die hande van een persoon, naamlik die besturende direkteur, wat ook die enigste aandeelhouer, is. Hy word ondersteun deur personeel waarvan geeneen aandeelhouers is en geeneen familiebande met hom het nie.

In oligargiese ondernemings word die ondernemingsbeleid bepaal deur twee of meer eienaarsbestuurders waar elkeen spesifieke bestuursfunksies vervul. Hierdie eienaarbestuurders is nie noodwendig familie van mekaar nie, maar almal aandeelhouers.

Die patriargale onderneming word beheer deur een man en emplojeer verskeie familielede van die patriarg. Die patriargale onderneming verskil van die monokratiese in die sin dat dit familielede in diens het, en van die oligargiese, deurdat ander eienaarbestuurders of familielede, gelyke aandele en seggenskap het.

Besturende ondernemings word gewoonlik aangetref indien die eienaarbestuurder aftreeouderdom bereik het en geen seuns of familielede het wat die leisels kan oorneem nie. Bestuursverantwoordelikheid

---

1. *Deeks, J. op.cit., pp.96-97.*

word dan gelaat in die hande van 'n bestuurder wat dikwels geen aandele in die onderneming besit nie. Omdat die finale seggenskap steeds in die hande van die eienaar en slegs die operasionele bestuursverantwoordelik na die bestuurder gedelegeer word, bly die onderneming, per definisie, 'n klein sakeonderneming.

2.3.2.3 Markaandeel

Die SBA[1] bepaal duidelik dat die klein sakeonderneming soos per definisie, nie dominant in sy gebied mag wees nie. So ook beskou Bolton[2] die klein markaandeel as 'n eerste kenmerk van die klein sakeonderneming.

Die Nederlandse begrip van 'n klein sakeonderneming verwys na die lokale mark en die geïntegreerde verbinding wat tussen die klein sakeonderneming en die plaaslike mark en gemeenskap bestaan[3]. Die Internasionale Arbeidsorganisasie wys op die swak afdingingsmag van die klein sakeonderneming ten opsigte van aankope en verkope en die afhanklikheid van die lokale mark[4].

Die feit dat markaandeel bykans altyd onbepaalbaar is omdat die mark nie bekend is nie, bemoeilik die toepassing van hierdie vereiste in die definiëring van 'n klein sakeonderneming, aansienlik.

Daarby is die mark 'n relatiewe begrip en kan dit verskil van bedryf tot bedryf en van gebied tot gebied. So kan 'n klein sakeonderneming in 'n klein markgebied oorheersend wees, terwyl 'n groter klein sakeonderneming in 'n ander en groter gebied slegs 'n klein gedeelte van die mark mag verower het.

---

1. *Small Business Act, op.cit.,* p.1.

2. *Bolton, J.E. op.cit.,* p.2.

3. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. op.cit.,* p.6.

4. *International labour organisation. op.cit.,* p.2.

Die markaandeel kan ook beskou word vanuit die oogpunt van invloed, soos deur Matus van SPAR, Suid-Afrika, geformuleer is. Matus definieer 'n klein sakeonderneming as[1]:

"a firm which does not have a large enough share of the market to influence prices or the quantity of goods sold. It also lacks any effective power to alter the environment in which it trades".

Die sienswyse van Matus naamlik dat die klein sakeonderneming nie pryse of die hoeveelheid goedere verkoop behoort te kan beïnvloed nie is dus meer pragmaties. Dit vereis geen kwantifisering van die mark nie maar dui tog die relatiewe markaandeel van die klein sakeonderneming in terme van die invloed wat dit mag uitoefen aan.

2.3.3 Statistiese definisie

Om praktiese oorwegings is dit wenslik dat enige ekonomiese definisie van 'n klein sakeonderneming aangevul moet word deur sekere statistiese waardes; tewens daar is lande (soos Japan en Kanada) wat klein sakeondernemings slegs in terme van statistiese waardes definieer.

Statistiese waardes kan gebaseer word op verskeie aspekte soos aantal werknemers, jaarlikse verkope of bruto inkomste, aantal takke, kapitaal, batewaarde, netto wins en aantal aandeelhouers.

2.3.3.1 Aantal werknemers

Die kriterium van maksimum aantal werknemers om 'n klein sakeonder-

1. *Matus, S.I. The small independent retailer and the giant chain store: Partners or enemies? Referaat gelewer tydens die Suid-Afrikaanse NRMA simposium, Johannesburg, 1974.*

neming te definieer kom algemeen voor, veral in die nywerheidsektor. Tog kan hierdie kriterium misleidend wees indien byvoorbeeld 'n arbeidsintensiewe vervaardigingsonderneming met 'n hoogs geoutomatiseerde kapitaalintensiewe onderneming, vergelyk word.

In verskillende lande van die wêreld is die maksimum aantal werknemers wat per definisie in diens van 'n onderneming wat as klein geklassifiseer word, as volg[1]:

Nywerheid

Verenigde State van Amerika	250
Kanada en Australië	100
Groot-Brittanje	200
Japan	300
Oostenryk, België, Frankryk, Swede, Switserland, Nederland	50
Denemarke en Noorweë	20
Wes-Duitsland, Italië	100
Ierland, Israel	100

Handel

Wes-Europa	50
Japan	50

Gemelde maksimum syfers is slegs algemeen en verskeie variasies word binne die raamwerk van elke land se definisie aangetref.

So is daar in die Verenigde State van Amerika sekere bedrywe wat as klein beskou word met 'n werknemertal van 1 000 terwyl in Groot-Brittanje die maksimum aantal werknemers soos per definisie nie meer as 25 moet wees nie.

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.3.*

In die handel en dienste word die kriterium van aantal werknemers nie so dikwels gebruik as in die nywerheid nie. Tog definieer veral Nederland 'n klein sakeonderneming in die groot- en kleinhandel in terme van die aantal persone werksaam.

Indien rekening gehou moet word met die ekonomiese definisie van 'n klein sakeonderneming naamlik in terme van onafhanklike besit en veral onafhanklike bestuur, dan wil dit voorkom asof die maksimum van 50 persone werksaam soos toegepas in Europa en veral Nederland, die mees aanneemlike is. Dit word sterk betwyfel of 'n onderneming met sê 250 werknemers, nog onafhanklik en persoonlik bestuur kan word.

In geeneen van die statistiese definisies word die vraag behandel of die werknemers almal geskoold of gekwalifiseerd moet wees, aldan nie. 'n Mens dink onwillekeurig aan die ontwikkelende lande wat oor groot getalle ongeskoolde arbeiders beskik. 'n Definisie van 'n klein sakeonderneming in so 'n land sal noodwendig rekening moet hou met geskoolde arbeid aan die een kant en getalle ongeskoolde arbeiders aan die ander kant.

2.3.3.2 Jaarlikse verkope of bruto inkomste

Die jaarlikse verkope as maatstaf word veral in die handel en besonder die groothandel en die kleinhandel gebruik. Een rede hiervoor is seker te vinde in die ontwikkeling in die distribusiehandel gedurende die afgelope twee dekades, waar as gevolg van verbeterde tegnieke en innovasie, 'n relatief klein getal werknemers in 'n onderneming, 'n hoë jaarlikse omset kan behaal.

So bepaal die Small Business Administration van Amerika (vir finansiele hulp) sekere maksimum jaarlikse omsette in die groothandel wat wissel van 5 tot 15 miljoen Amerikaanse dollar per jaar vir verskillende tipes groothandelaars. Vir kleinhandelaars is daar maksimum standaarde wat wissel van 1,5 miljoen dollar per jaar vir by-

voorbeeld skoenwinkels en tot 5 miljoen dollar per jaar vir departementele winkels[1].

Die Bolton-verslag daarenteen, stel die maksimum jaarlikse omset vir klein sakeondernemings baie laer: £200 000 vir groothandelaars; £100 000[2] vir motorhandelaars en £50 000 vir ander kleinhandelaars[3].

Alhoewel verskeie Europese lande waaronder veral Nederland, nie van omsetstandaarde in die definiëring van klein sakeondernemings gebruik maak nie, word hierdie standaard verkies bo werknemertal aangesien die omsetsyfer tradisioneel al 'n maatstaf van grootte in veral die handel geword het.

2.3.3.3 Aantal bedryfseenhede

Die aantal takke of verskillende afsonderlike bedryfseenhede kan ook as kriterium dien om te besluit of 'n sakeonderneming klein is, aldan nie. Die aantal bedryfseenhede hou verband met die vermoë van die ondernemer as eienaar/bestuurder om effektiewe beheer uit te oefen.

Die RMK van Nederland beskou 'n onderneming in die distribusiehandel as klein indien hy minder as 7 filiale of takke het[4].

Die beginsel van die vasstelling van die aantal bedryfseenhede of takke word onderskryf, maar dit sou wenslik wees om daarby ook 'n maksimum omset te koppel. In die kleinhandel is 'n totaal van sewe

---

1. *U.S. Small Business Administration. SBA Rules and regulations, op.cit.*

2. *£100 000 = R 169 000 volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

   1 Miljoen Amerikaanse Dollar = R 870 000.

3. *Bolton, J.E. op.cit., p.3.*

4. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. op.cit., p.22.*

takke met elkeen R1 miljoen omset per jaar, beslis 'n groot onderneming, terwyl byvoorbeeld 'n onderneming bestaande uit 8 takke, met elkeen 'n omset van sê R60 000 per jaar, nog geredelik deur een ondernemer bestuur kan word; terwyl dit per Nederlandse definisie, as grootbedryf beskou kan word.

2.3.3.4 Kapitaal

Kapitaal kan ook dien as kriterium om te onderskei tussen die groot- en kleinbedryf. In Japan word 'n klein-middel onderneming, beskou as een wat minder as 300 werknemers in diens het of minder as 50 miljoen Jen kapitaal[1] in die onderneming geïnvesteer het[2]. Met kapitaal word onder hierdie hoof, eienaarskapitaal bedoel.

Die vernaamste beswaar teen die gebruik van kapitaal as kriterium om tussen grootbedryf en kleinbedryf te onderskei, is die feit dat klein sakeondernemings dikwels ondergekapitaliseer is en tot 'n groot mate van buitefinansiering gebruik maak. Die gevaar bestaan dus dat ondernemings wat buitensporig van buitekapitaal gebruik maak, verkeerd geklassifiseer mag word. Die gebruik van eienaarskapitaal as kriterium om tussen groot en klein ondernemings te onderskei is dus nie onaanvegbaar nie.

2.3.3.5 Totale Bates

'n Verdere kriterium van onderskeid tussen die klein- en grootbedryf is om sakeondernemings op grond van totale bates te beoordeel. Dit is die kriterium wat deur die Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie (NOK) van Suid-Afrika toegepas word. 'n Onderneming met 'n totale batewaarde van minder as R500 000 word as 'n kleinnywerheid beskou[3].

---

1. *50 miljoen Jen = R235 000 volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

2. *Fujita, K. op.cit., p.15.*

3. *Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie van Suid-Afrika Beperk. Inligtingsbrosjure. Johannesburg, NOK, 1978. p.9.*

Die nadeel van hierdie kriterium is dat dit nie reg kan laat geskied aan die arbeidsintensiewe-of diensonderneming nie. Gemelde ondernemings het relatief minder bates nodig as kapitaalintensiewe ondernemings.

'n Verdere nadeel is dat die batewaardes van ondernemings soos dit op balansstate verskyn, nie altyd realisties en met huidige waardes ooreenstem nie. Daarby is enige teenswoordige waardasie van bates arbitrêr en debateerbaar.

Waarde van totale bates behoort dus nie as alleenstaande kriterium in die definiëring van 'n klein sakeonderneming gebruik te word nie, en behoort, indien dit gebruik word, met ander kriteria verband te hou.

2.3.3.6 Aantal ondernemers/aandeelhouers

Dit is vanselfsprekend dat 'n publieke maatskappy wat op die aandelebeurs genoteer is nie 'n klein sakeonderneming kan wees nie.

Die vraag ontstaan dus met hoeveel ondernemers 'n sakeonderneming kan kwalifiseer as klein? In die definisie van Australië, Verenigde State van Amerika en Brittanje kom die woorde "een of twee", "onafhanklik" en"privaatbesit" onderskeidelik voor wat op indiwiduele eienaarskap dui. Hierdie gedagte word versterk deur die Nederlandse vereiste van persoonlike bestuur en deelname in die arbeidsproses.

Tog kan dit gebeur dat 'n aantal, sê 40 ondernemers kapitaal voorsien in die vorm van aandele, 'n sakeonderneming begin en die bestuur oorlaat in die hande van 'n bestuurder wat nie noodwendig aandele in die onderneming besit nie. Die omvang van die onderneming, onafhanklikheid en beperkte bestuur dui alles op 'n klein sakeonderneming dog die aantal ondernemers is veelvuldig.

Dit gaan hier dus om die ondernemingsvorm wat die klein sakeonderneming aanvaar. In Suid-Afrika kan dit 'n eenmansaak, vennootskap, privaat maatskappy of publieke maatskappy wees. Aangesien die privaatmaatskappy net soos die eenmansaak en die vennootskap, 'n populêre ondernemingsvorm is, wat voorsiening maak vir een tot vyftig aandeelhouers, volg dit dat die maksimum perk vir die aantal ondernemers of aandeelhouers van die klein sakeonderneming, ook op vyftig gestel behoort te word.

2.3.3.7 Klein klein sakeondernemings

In die voorafgaande is meer as een keer verwys na klein klein sakeondernemings, wat die heel klein, oorwegend familieonderneming, beskryf. In Japan word na hierdie spesiale sektor verwys as "little enterprises"[1]. Hierdie term verwys na die heel klein sakeonderneming wat uitsluitlik op die lede van die huishouding aangewese is om produksie, verkope of dienste. Dit gaan vir die huishouding nie om rentabiliteit nie, maar om daardie klein bietjie addisionele inkomste, al word hierdie inkomste teen 'n relatief hoë prys vir eie arbeid en tyd verdien.

So onderskei Deeks: "The principal factor distinguishing the small firm from the little business is that, whereas little businesses are owner-operated, small firms are ownermanaged"[2]. Die baie klein onderneming is dikwels die persoon wat Saterdagmiddag worstoebroodjies of doeldrank by die sportbyeenkoms verkoop, of die vrou wat 'n klein spesialiteitswinkeltjie open om haar liefhebbery in te verkoop of te beoefen. Of die huisvrou wat klere verstelwerk tuis beoefen of iemand wat goedere deeltyds op 'n partytjie-grondslag verkoop.

1. *Sato, Y. op.cit., p.84.*
2. *Deeks, J. op.cit., p.59.*

Charleswater en vennote, in hul beskouing van die klein sakeonderneming, differensieer tussen marginale klein sakeondernemings[1]. Marginale klein sakeondernemings bly slegs voortbestaan omdat hulle voordeel kan trek uit unieke plaaslike omstandighede. Indien die gemiddelde lewensvatbaarheidvereistes vir klein sakeondernemings op hulle toegepas word, sal hulle van die toneel af verdwyn. Talle van hierdie ondernemings fungeer ook slegs op 'n deeltydse of ad hoc basis na gelang van die beskikbaarheid van arbeidsure van die familielede.

Die skeidslyn tussen die klein klein sakeonderneming is net so problematies as dië tussen die klein en die groot sakeonderneming. Die beste kriterium in Suid-Afrika, is om die kwessie van die toekenning van 'n toepaslike owerheidslisensie te gebruik om tussen verskillende tipe klein sakeondernemings te onderskei. Alle ondernemings wat oor die nodige lisensies en toekenings beskik om handel te dryf, dienste te lewer of goedere te vervaardig kan dus as sakeondernemings beskou word. Die klein klein onderneming wat slegs toevallig en op absolute klein skaal fungeer word hierby uitgesluit.

2.4 DEFINISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN SUID-AFRIKA

2.4.1 Inleiding

In die bestudering van die verskillende definisies en begrippe van 'n klein sakeonderneming soos in Westerse lande gebruik word, kom dit duidelik na vore dat die definiëring van 'n klein sakeonderneming geen eenvoudige taak is nie. 'n Elementêre reël of beskrywing kan nie universeel toegepas word nie en alhoewel dit aanvaar word dat klein sakeondernemings in alle lande in die Westerse wêreld vergelykbaar is, blyk dit tog dat uit hoofde van die definisie, daar graadverskille bestaan.

---

1. *Charleswater Associates, Inc. The impact on small business concerns of government regulations that force technological change. Washington D.C., U.S. GPO, September 1975. pp.14-15.*

Daarby moet dit aanvaar word dat ekonomiese en maatskaplike toestande in lande verskil; die definiëring van 'n kleinsakeonderneming moet noodwendig hierdie toestande in ag neem. Die heterogene samestelling van klein sakeondernemings bemoeilik die saak nog verder.

2.4.2 Die definisie

Die definisie van klein sakeondernemings in Suid-Afrika kan nie in 'n enkele sin weergegee word nie, maar neem eerstens sekere ekonomiese kenmerke van klein sakeondernemings en tweedens sekere statistiese maksimum waardes in ag. Die definisie geld vir alle klein sakeondernemings in die nywerheid, handel en dienste.

Die definisie bestaan uit ses basiese vereistes waarvan twee ekonomies en vier statisties van aard is. 'n Sakeonderneming kan as klein beskou word indien dit aan minstens vyf van hierdie ses vereistes voldoen. Die rede vir die toegewing van een van die ses vereistes is om voorsiening te maak vir buitengewone omstandighede wat in die geval van die onderneming mag geld.

Hierdie ses kriteria is die volgende:

a <u>Die onderneming moet onafhanklik besit word</u>

Dit beteken dat die onderneming privaat en onafhanklik besit moet word, soos bespreek in paragraaf 2.3.2.1. Dit mag geen filiaal van 'n publieke of 'n groot sakeonderneming wees nie. Groot ondernemings mag geen beherende aandeel daarin besit nie. Dit kan 'n eenmansaak, vennootskap of privaatmaatskappy wees, maar nie 'n genoteerde publieke maatskappy nie. Die ondernemers moet die kapitaalvoorsieners, die eienaars, die verantwoordelikes, die bestuurders en die winsdelers wees.

b <u>Die onderneming moet onafhanklik bestuur word</u>

Dit impliseer dat die eienaars regstreeks betrokke moet wees by die bestuur van die onderneming en die finale beskikkingsmag oor produksiemiddele, kapitaal, arbeid en goedere kan uitoefen. Die bestuur moet in die vermoë wees om onafhanklik, vry van buitebeheer, besluite te kan neem en uit te voer. Die onderneming moet dus ook oor 'n eenvoudige organisasiestruktuur beskik soos bespreek is in paragraaf 2.3.2.2.

c <u>Die jaarlikse omset, verkope of bruto totale inkomste mag nie meer as 'n maksimum van R1 000 000 per jaar wees nie</u>

Die meeste klein sakeondernemings sal binne hierdie maksimumsyfer vir jaarlikse omset ressorteer. Indien 'n groot omset egter die besondere kenmerk van die tipe onderneming is, bepaal die ander vyf vereistes die status van die onderneming.

d <u>Die onderneming mag uit nie meer as 5 afsonderlike bedryfseenhede of takke bestaan nie</u>

Hierdie vereistes hou verband met die bestuursvermoë van die ondernemer en organisasiestruktuur van die onderneming in paragraaf 2.3.2.2.

e <u>Die totale waarde van bates mag nie R500 000 oorskry nie</u>

Die huidige realistiese waarde van bates is hier ter sprake. Die syfer van R500 000 is in ooreenstemming met die vereistes wat die NOK vir kleinnywerhede stel.

f <u>Daar mag nie meer as 100 persone in totaal, voltyds werksaam in die onderneming wees nie</u>

Geen reël word ten opsigte van geskoolde en ongeskoolde werkers neergelê nie. Die meerderheid klein sakeondernemings in Suid-Afrika sal hieronder ressorteer. In die geval van 'n arbeidsin-

tensiewe onderneming wat gebruik maak van 'n groot aantal werkers, kan die arbeidsintensiewiteit van die onderneming as 'n besondere kenmerk beskou word, en moet daar dan aan die ander vyf vereistes voldoen word ten einde as 'n klein sakeonderneming te kwalifiseer.

Enige sakeonderneming wat aan vyf van hierdie ses vereistes voldoen kan as 'n klein sakeonderneming beskou word. Die geleentheid moet egter behou word om sakeondernemings wat vanweë besondere omstandighede nie kwalifiseer nie, te beoordeel, deur veral te let na die ekonomiese omstandighede van die onderneming. Dit behoort slegs by uitsondering te gebeur.

Die rede vir die toepassing van vyf uit die ses vereistes is juis om toelating vir besondere kenmerke aan daardie tipe bedryf, toe te laat.

So kan byvoorbeeld 'n groothandelsaak met 'n jaarlikse omset van meer as R1 miljoen kwalifiseer mits daar aan die ander vyf vereistes voldoen word. Ook kan 'n onderneming wat byvoorbeeld tweedehandse sakke herstel, en sê 150 ongeskoolde arbeiders in diens het, maar aan die ander vyf kriteria voldoen, as 'n klein sakeonderneming beskou word.

'n Toetstabel wat prakties gebruik kan word, kan dus soos volg daaruitsien:

TABEL 2/3

	KRITERIA	LEIDRAAD	
1	Onafhanklike eienaarskap	Privaatbesit	
2	Onafhanklike bestuur	Direk en ongebonde	
3	Omset	Maksimum R1 000 000	
4	Bedryfseenhede	Maksimum 5	
5	Totale bates	Maksimum R500 000	
6	Werksame persone	Maksimum 100	
VYF UIT SES KWALIFISEER			

Dit moet egter duidelik gestel word dat die kriteria soos gestel, tydsgebonde is en dat daar aanpassings gemaak sal moet word namate die ekonomiese en sosiale orde evoleer.

2.4.3 Opsomming

Opsommenderwys kan 'n werkbare definisie van 'n klein sakeonderneming in Suid-Afrika in 'n enkele paragraaf beskryf word as:

'n Sakeonderneming kan as klein beskou word indien die sakeonderneming onafhanklik besit word; onafhanklik bestuur word; 'n omset van nie meer as R1 miljoen per jaar behaal nie; uit nie meer as 5 bedryfseenhede bestaan nie; die totale batewaarde nie R½ miljoen oorskry nie; en, nie meer as 100 persone voltyds daarin werksaam is nie. Om voorsiening vir buitengewone omstandighede te maak moet die sakeonderneming aan vyf van gemelde vereistes voldoen om as klein beskou te word.

HOOFSTUK 3

DIE PLEK EN POSISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE

3.1 AGTERGROND

Die besit en bedryf van 'n eie sakeonderneming vir eie gewin word allerweë beskou as die manifestasie van 'n vrye demokratiese kapitalistiese ekonomiese stelsel. Die afleiding wat hieruit mag volg is dat die onderneming en dus ook die klein sakeonderneming 'n produk van die kapitalisme is.

Sombart wys egter daarop dat die kapitalisme nie die ondernemer (en dus die onderneming), voortgebring het nie, maar dat die ondernemer die skepper is van kapitalisme[1]. Ten tye van die ontwikkeling van die vroeëre kapitalisme, dit wil sê vanaf ongeveer 1 500 na Christus, was die onderneming reeds stewig gevestig in die volkshuishouding. Die onderneming het ontstaan in die eerste erkende selfstandige bedryfsvorm, dit wil sê, waar skeiding tussen produksie- en konsumpsiehuishouding plaasgevind het[2]. Hierdie eerste bedryfsvorm is in die ekonomiese geskiedenis bekend as die handwerkstelsel en was die stelsel waarin die vakman (ondernemer), goedere vir eie rekening vervaardig het met die doel om dit vir eie voordeel te verkoop. Hierdie stelsel was tiperend van die tydperk 1 100 - 1 500 na Christus[3].

Die dinamiese en voortstuwende gees wat kenmerkend van die tydperk

---

1. *Sombart, W. In: Rädel, F.E. & Reynders, H.J.J., red. Inleiding tot die Bedryfsekonomie. Pretoria, Van Schaik, 1967. p.59.*

2. *Rädel, F.E. & Reynders, H.J., red. Inleiding tot die Bedryfsekonomie. Pretoria, Van Schaik, 1967. p.40.*

3. *Ibid., p.40.*

na 1 500 na Christus was, en wat bygedra en gelei het tot die ontdekkingsreise, nuwe wetenskaplike horisonne en die emansipasie van die kerk, het ook sy besondere invloed op die ekonomie gelaat. Die indiwidu het groter beslag gekry en geleenthede vir homself begin skep wat na die verwerwing van eie behoeftes, gelei het. Ekonomiese realisme het dus die plek van bestaande tradisionalisme begin inneem.

Die klein sakeonderneming het deur die verskillende ontwikkelingsfases in die ekonomiese evolusie, te wete die huisindustrie en die manufaktuur in die vroeg kapitalisme, en die fabriekstelsel in die volgroeide kapitalisme, steeds as die belangrikste ekonomiese instelling bly voortbestaan.

Die industriële omwenteling wat omstreeks 1860 begin het, het soveel ingrypende veranderinge in veral die fabriekswese teweeg gebring, dat nuwe bedryfsvorme noodwendig moes volg. Een uitvloeisel van die industriële omwenteling was dan ook die ontwikkeling van die grootbedryf in sy verskillende vorme. Daarby het daar omstreeks 1870,'n kentering teen vrye kapitalisme soos dit tot dusver bestaan het, begin plaasvind. Hierdie kentering is aangevuur deur 'n hele aantal faktore wat afsonderlik en gesamentlik 'n invloed uitgeoefen het. Van hierdie faktore was die verandering in bevolkingspatrone, die inmenging van die staat in die ekonomiese lewe, verbeterde vervoer- en kommunikasiestelsels en die vorming en invloed van arbeidsvakunies[1].

'n Verdere ontwikkeling wat 'n verreikende invloed op die kapitalistiese stelsel van daardie tyd uitgeoefen het was die opkoms en erkenning van die professionele bedryfsleier. Daar het 'n skeiding tussen die besit en die bestuur van die onderneming begin plaasvind.

1. *Ibid.*, p.40.

Die bestuur van die onderneming berus nou, in teenstelling met die tradisie, in die hande van 'n groep mense wie se posisie nie deur eienaarskap bepaal word nie, maar hoofsaaklik deur hul bekwaamhede. Daarby het die publieke maatskappy ook posgevat — 'n ondernemingsvorm wat die eienaars steeds verder van die bestuur van die onderneming geskei het.

Die grootbedryf, wat sy beslag dus sowat 150 jaar gelede te midde van al hierdie verwikkelinge gekry het, het gegroei en floreer tot die fenomenale stand van vandag. Die groei en ontwikkeling is verder deur tegnologiese ontwikkeling (veral op die gebied van massaproduksie), die benutting van die voordele van skaalvergroting, die uitbouing van wêreldmarkte en die algemene styging in die lewensstandaarde en verbruiksbesteding in Westerse lande, gestimuleer. Die moderne kapitalisme word geken aan enorme nasionale en internasionale maatskappye wat die industriële- en handelstoneel oënskynlik oorheers.

Dit is dus net logies dat moderne ekonome begin spekuleer aangaande die plek en posisie van die klein sakeonderneming in die ekonomie. Het die klein sakeonderneming nog enigsins 'n funksie te vervul? Wat is die teenswoordige stand van die klein sakeonderneming in die ekonomie en wat hou die toekoms vir die klein ondernemer in?

3.2 ENKELE BESKOUINGS OOR DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE

Dit lei geen twyfel dat die moderne ekonomie buitengewoon kompleks van aard is nie. Die ekonomie in sigself, bevat nie slegs ingewikkelde ineengestrengelde nasionale en internasionale fasette nie, maar is daarby onlosmaaklik gebonde aan die maatskappy en die politiek. Enige poging tot die ontrafeling van die huidige ekonomiese stelsel, sal dus noodwendig deeglik rekening met die sosiologiese en politieke aspekte van die volkshuishouding moet hou.

Wat die ekonomiese struktuur en die plek van die klein sakeonderneming betref, word vervolgens gelet na die beskouings van twee ekonome.

3.2.1 Galbraith

In sy bestudering van die moderne ekonomiese sisteem, kom die Amerikaanse ekonoom, Galbraith tot die konklusie dat die moderne kapitalistiese ekonomie, globaal gesien, uit twee dele saamgestel word: naamlik, die grootbedryf, en klein- en middelgroot of onafhanklike bedrywe[1]. Die grootbedryf vorm, wat hy die "beplanningsisteem" noem, en klein sakeondernemings; die "marksisteem".

Galbraith wys daarop dat in die Verenigde State van Amerika, die grootbedryf deur sowat 1 000 reuse ondernemings gevorm word, wat ongeveer die helfte van die bruto volksproduksie voorsien. Die kleinbedryf aan die ander kant, bestaan uit sowat 12 miljoen klein sakeondernemings wat verantwoordelik is vir die ander helfte van die bruto volksproduksie[2]. Galbraith trek geen skerp skeidslyn tussen groot- en kleinondernemings nie, maar sien die verskil eerder in die gedragsbegrip van toepassing:

"No agreed level of assets or sales divides the millions of small firms which are half the private economy, from the handful of giant corporations which are the other half. But there is a sharp conceptual difference between the enterprise that is fully under the command of an individual and owes its success to this circumstance and the firm which, without entirely excluding the influence of

---

1. *Galbraith, J.K. Economics and the public purpose. London, André Deutsch, 1974. pp.55-145.*

2. *Ibid., p.43.*

individuals, could not exist without organization"[1].

Die begrip "beplanningsisteem" verwys na die belangrikheid en die vermoë van die grootbedryf om sy aktiwiteite te beplan, dit is, die aktiwiteite van bestuur, produksie, kapitaalvorming en bemarking. Die grootbedryf vervaardig gekompliseerde tegniese produkte wat deur navorsing en ontwikkeling voorafgegaan word en wat aansienlike kapitaalinvestering vereis. Die grootbedryf beplan en beheer ook tot 'n meerdere mate die bemarking van hierdie produkte. Die beplanningsisteem trag nie slegs om die verbruiker en verbruikerspryse te beïnvloed en te bepaal nie, maar ook om beheer te verkry oor grondstowwe en produksiefaktore.

Die klein sakeonderneming wat deel vorm van die marksisteem is onderhewig aan die mark; dit het min kans om verbruikersgedrag te beïnvloed; is nie in staat tot grootskaalse kapitaalvorming nie en is deeglik afhanklik van leweransiers.

"The planning system strongly dominates its environment; the market system accommodates itself to forces that it does not control"[2].

Die mag is in die hande van die grootbedryf. Die marksisteem (klein sakeondernemings) is dus ondergeskik aan die beplanningsisteem (groot bedryf). Klein sakeondernemings ontwikkel swakker en stadiger en die hoofoorsaak daarvoor kan aan die magsposisie van die grootbedryf toegeskryf word.

Gailbraith wys egter daarop dat daar geen grondige rede bestaan waar-

---

1. *Ibid., pp.43-44.*

2. *Ibid., p.179.*

om die klein onderneming van die toneel sal verdwyn nie. Die ontwikkeling van die marksisteem is egter stadiger as dié van die beplanningsisteem — gevolglik sal die ontwikkeling van klein sakeondernemings net stadiger, en beloning van sy deelnemers, dit is, aandeel in die ekonomie, swakker as dié van die georganiseerde sektor, of grootbedryf, wees[1]. In sekere fasette van die ekonomie sal die klein sakeonderneming egter altyd oorheers: in nie-gestandaardiseerde bedrywe; geografies verspreide spesialiteitsbedrywe; persoonlike diensbedrywe, en wanneer artistieke uitdrukking 'n rol speel.

3.2.2 Itoh

'n Tweede beskouing wat vermelding verdien is dié van Dr Taikichi Itoh van die Keio Universiteit van Tokyo. Itoh sien in die moderne kapitalisme 'n stratifikasie van indiwiduele kapitaal en ondernemings, na gelang van die grootte van die onderneming. Die struktuur van die moderne kapitalistiese ekonomie kan volgens Itoh, skematies in die vorm van 'n piramide voorgestel word[2].

Op die basis van die piramide word die baie klein sakeonderneming aangetref, hoofsaaklik selfarbeidsame familietipe ondernemings met bykans geen kapitaal nie. Die bedryfsvorm en - metode is nog prekapitalisties. Aan die bo-punt van die driehoek word monopolistiese of oligopolistiese kapitaal aangetref - die groot beheermaatskappye. Net daaronder word die publieke maatskappye aangetref - wat nog nie as oligopolisties of monopolisties beskou kan word nie.

Bokant die baie klein familietipe ondernemings en klein eenmansake word die klein en middelgroot ondernemings aangetref. Hierdie groep

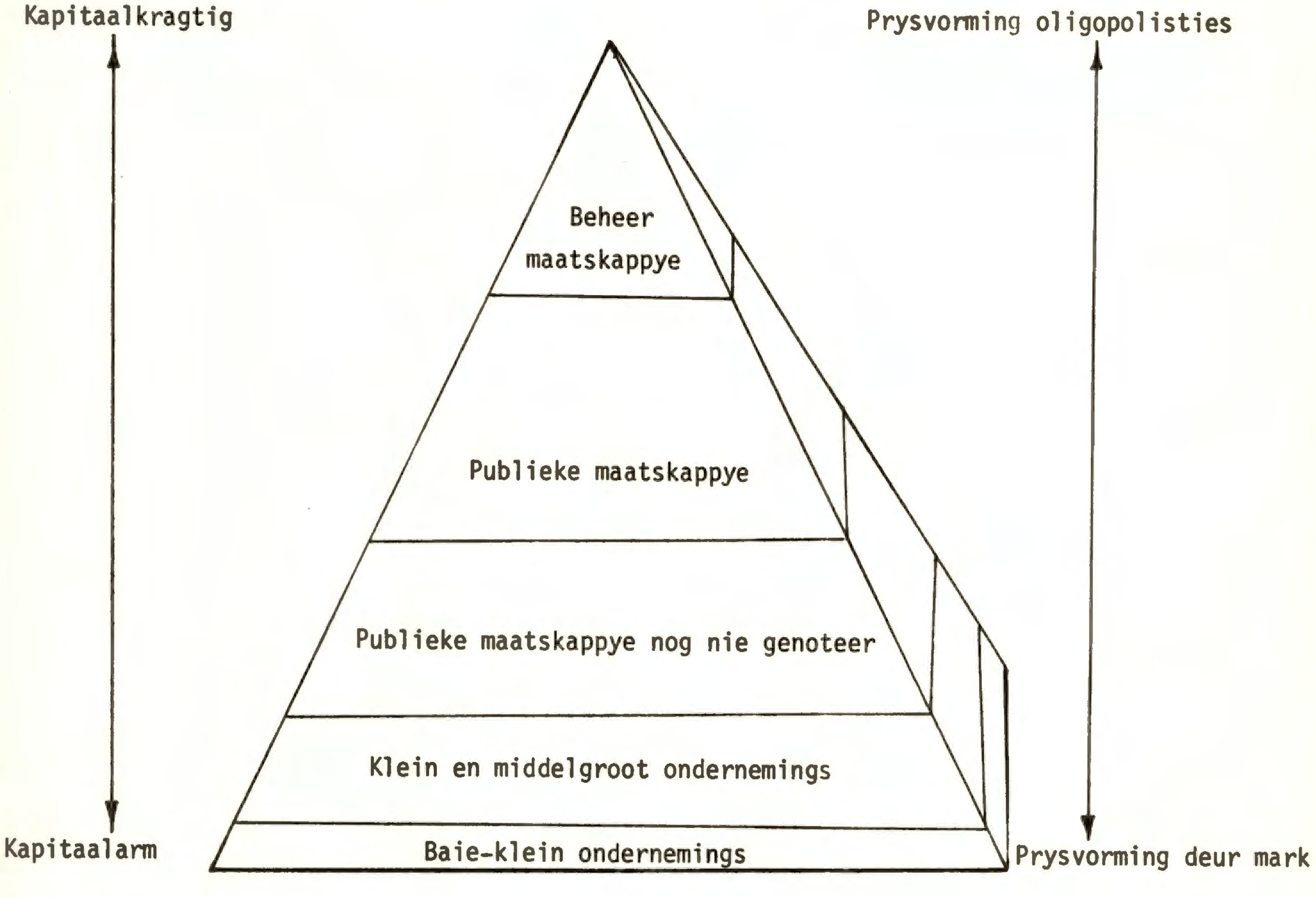
---

1. *Ibid., p.77.*

2. *Itoh, T. Structural Analysis of the Problem of Medium and Small Enterprises in contemporary Japan. Tokyo, Institute of Management and Labour Studies, Keio University, 1972. pp.9-10.*

FIGUUR 3/1

DIE EKONOMIESE PIRAMIDE VAN ITOH



vorm tesame met die heel klein ondernemings, die onafhanklike klein sakeondernemings. Hierdie groep ondernemings het nog nie ontwikkel tot die stadium waar aandele aan die publiek aangebied word en waar professionele bestuur die leiding neem nie.

In die middel van die piramide verkeer die publieke maatskappye wat nog nie tot die aandelebeurs toegetree het nie. Hierdie maatskappye is in die proses van oorgang van middel na groot maatskappye.

Hoe nader daar na die top van die piramide beweeg word, hoe meer monopolisties/oligopolisties word die mark. Laer af in die piramide verskerp konkurrensie in die mark. Teenoorgestelde pole van kapitaalstruktuur en prysvorming word dus aangetref tussen die basis en die top van die ekonomiese piramide.

Dit is geensins maklik om binne hierdie raamwerk opwaarts te beweeg nie. Nuwe indringing aan die top is bykans onmoontlik aangesien die mark uiters moeilik penetreerbaar is. Dit is egter relatief eenvoudig vir 'n onderneming van 'n hoër orde binne die piramidale raamwerk, om afwaarts te beweeg wanneer 'n nuwe veld in die klein sakeondernemingstrata wat groeipotensiaal en winsmoontlikhede openbaar, blootgelê word.

Enige onderneming wat besondere kapitaalinvestering vereis, bly feitlik die eksklusiewe voorreg van die ondernemings wat hulle self in die boonste strata van die piramide bevind. Toetrede op die basis van die ekonomiese piramide is egter relatief eenvoudig; en, hierin lê 'n voordeel vir die kleinbedryf — hoe groter die piramide groei, hoe breër word die basis daarvan. Sodoende word daar dus meer geleenthede vir klein sakeondernemings tot toetrede tot die ekonomie, geskep.

Itoh voer verder aan dat die kanse baie goed is, dat, sodra 'n mark

tot 'n sekere vlak deur klein sakeondernemings ontwikkel is, dit deur die grootbedryf opgemerk en ingedring of oorgeneem kan word. Slegs 'n klein aantal baie doeltreffende klein sakeondernemings kan teen sodanige aksie vanaf die kant van die grootbedryf staande bly[1].

3.2.3 Opmerking

Die moderne kapitalistiese ekonomie word geken aan 'n verskeidenheid van ondernemings van verskillende groottes en samestellings. Onderskeid kan op verskillende vlakke van die ekonomie getref word tussen hierdie ondernemings na gelang van kapitaalstruktuur, bedryfsvorm, organisasiestruktuur of ander kriteria. Die eenvoudigste verdeling sou wees tussen grootbedrywe aan die een kant, en ondernemings wat kleiner is, aan die ander kant. Die kleiner ondernemings is egter ondergeskik aan die groot bedrywe in menige opsig. Die groei van die grootbedryf kan egter ook geleenthede skep vir die ontstaan van klein ondernemings.

Dit is egter geen uitgemaakte saak dat die klein ondernemings ondergeskik is aan die groot bedrywe,in soverre dit belangrikheid tot die behoud en handhawing van die kapitalistiese stelsel betref nie.

Die ondergeskiktheid van die klein sakeonderneming aan, en sy oënskynlike ongelyke stryd teenoor die grootbedryf, kan as een van die belangrikste faktore beskou word waarom ekonome, sakelui sowel as owerhede in verskeie Westerse lande, met hernieude belangstelling kyk en besin oor die rol en funksie van die klein sakeonderneming in die ekonomie[2].

---

1. *Ibid., p.11.*

2. *Bewys hiervan is die aantal ondersoeke en voortvloeiende hulpprogramme aan klein sakeondernemings wat die afgelope dekade deur organisasies en regerings van Westerse lande van stapel gestuur is. Verwys ook: Boswell, J. The Rise and Decline of Small Firms. London, George Allen & Unwin Ltd., 1972. Hoofstuk 1.*

Hierdie nuwe bewuswording van die klein sakeonderneming, is ook een van die aanleidende oorsake tot hierdie studie.

Die klein sakeonderneming met sy indiwidualiteit, vryheid en privaat inisiatief, bly steeds die hoeksteen van kapitalisme. Die Marxis kan die klein sakeonderneming nie goedkeur nie omdat die onafhanklike en selfwerksame, van nature, weerstand bied teen kollektivisme. Dieselfde geld ook vir die werknemer in die klein sakeonderneming wat in die meeste gevalle in noue persoonlike kontak met sy werkgewer verkeer en nie altyd in georganiseerde arbeid deel nie. Die werknemer in die klein sakeonderneming leef noú saam met die onderneming en sy doelstellings; en is daárom bewus van die feit dat die onderneming privaatbesit en 'n instelling van die kapitalisme is. Die teendeel geld dikwels by die grootbedryf en die vraag kan weliswaar gestel word of dit vir die werknemers in die grootbedryf enigsins saak maak wie die eienaars is van die onderneming in wie se diens hy is; of dit private indiwidue, statutêr of die staat is.

Dit is ook algemene kennis dat in lande wat neig na sosialisme en kommunisme, die grootbedryf eerste genasionaliseer word. Klein sakeondernemings kan vanweë hul groot getalle, heterogeniteit, indiwidualiteit en rol in die ekonomiese samelewing, nie so geredelik onderwerp word nie.

Die sterkste argument ten gunste van die bestaansreg van die klein sakeonderneming is dan sekerlik ook te vinde in die ideologie wat prakties deur die klein onderneming uitgebeeld word, naamlik vrye kapitalisme, en dus 'n vrye markstelsel, teenoor sosialisme en kommunisme.

Die belangrikheid van die klein sakeonderneming in die ekonomie is, afgesien van die omvang daarvan, soos later kwantitatief aangedui sal word, in hoofsaak kwalitatief van aard en dit is hierdie kwalita-

tiewe elemente wat behouding en ondersteuning van die klein sakeonderneming in die ekonomie noodsaak.

3.3 KWALITATIEWE ARGUMENTE TER ONDERSTEUNING VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING

Om 'n begrip te vorm van die waarde van,en regverdiging vir ondersteuning vir die behoud en ontwikkeling van klein sakeondernemings, is dit nodig om 'n aantal algemene argumente van nader te beskou.

3.3.1 Die klein sakeonderneming bied ruim geleenthede vir persoonlike inisiatief, innovasie, ontwikkeling van nuwe dienste, produkte en tegnieke.

Dit is welbekend dat talle industriële ontdekkings hul oorsprong aan klein ondernemers te danke het — die ritssluiter, die polaroïde kamera, fotokopiëring , om maar 'n paar te noem.

Innovasie in die klein sakeonderneming beteken nie slegs tegniese ontdekking nie, maar velerlei verbeeldingryke verbeteringe van metodes en maniere om take te vervul, dienste te lewer en beter resultate te verkry. Die klein ondernemer is nie gebind aan starre reëls en beleidsrigtings wat in die grootbedryf mag bestaan nie, maar het 'n vrye hand om sy inisiatief te beproef.

Die begrip "innovasie" is in die ekonomiese wetenskap deur Schumpeter gevestig. Hy beskryf innovasie as 'n onafhanklike interne faktor wat grootliks verantwoordelik is vir sy teorie van ekonomiese ontwikkeling. Daardeur beskou hy innovasie as 'n voorvereiste en nie as 'n gevolg van ekonomiese vooruitgang nie[1].

---

1. *Schumann, C.G.W. e.a. Ekonomie 'n inleidende studie. Stellenbosch,Universiteits Uitgewers, 1957. p.402.*

Schumpeter beskou die ondernemer by uitstek as die groeikrag van die ekonomiese lewe omdat hy gedurig besig is om die produksiefunksies so te verander dat nuttiger produkte met dieselfde moeite (koste) of dat dieselfde produkte met minder moeite (koste) geproduseer kan word[1].

Die belangrikheid van die klein ondernemer as innoveerder word ook beklemtoon in 'n studie van die RMK waarin aangetoon word dat die middel- en kleinbedryf by uitnemendheid tot innovasie geskik is[2]. Die RMK bepleit daarom selfs die stigting van 'n Innovasie Instituut vir die middel- en kleinbedryf in Nederland met die primêre taak[3]:

"de in het MKB latent aanwezige geneigdheid tot innovern om te zetten in een bewuste bereidheid tot innovern;

het MKB in het innovatieprocess bij te staan".

In sy ontleding van die rol van die klein onderneming in innovasie en ontwikkeling van nuwe produkte, kom ook Bolton tot die gevolgtrekking dat die klein sakeonderneming steeds 'n belangrike rol speel[4].

Talle aspekte van die innovasieproses, soos vindingrykheid, oor-

---

1. *Ibid., p.402.*

2. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Documentatierapport, Innovatie. Den Haag, RMK, 1976. p.46.*

3. *Ibid., p.41.*

4. *Bolton, J.E. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, HMSO, 1971. p.50.*

spronklikheid, aanwending van minimum kapitaal en materiaal, en maniere waarop klein sakeondernemings hul probleme oplos en moontlikhede benut kan nie altyd waargeneem en kwantitatief verreken word nie; die bydrae van die klein sakeonderneming tot ontwikkeling en innovasie word dus slegs op die meetbare wat nie geredelik beskikbaar is nie, beoordeel. Dit ly egter geen twyfel dat die bydrae van die klein sakeonderneming in hierdie verband, aansienlik is nie.

3.3.2 Die klein sakeonderneming is 'n belangrike faktor in die handhawing van 'n vrye markekonomie, deur gesonde mededinging te verskaf.

'n Vrye markmeganisme bly steeds een van die fundamentele kenmerke van die moderne kapitalisme. En in 'n vryemarkstelsel is gesonde onderlinge mededinging dié regulerende element wat produksiedoeltreffendheid en markpryse bepaal en misbruik van ekonomiese mag aan bande lê. In 'n stelsel van vrye onbelemmerde mededinging is nog altyd die moontlikheid gesien van die verkryging van maksimum welvaart vir die gemeenskap[1]. Dit is dus net logies dat die klein sakeonderneming beskou kan word as dié instelling wat aan die ideale van die kapitalisme kan beantwoord.

Wiltshire beskou die klein sakeonderneming dan ook tereg as " ------ a necessary element in the preservation and stimulation of competition which is the mainspring of economic efficiency"[2].

---

1. Gutersohn, A. *The role of small business in promoting a free enterprise system for economic development.* In: *Proceedings of the fourth International Symposium on Small Business, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977. pp.224-230.*

2. *Wiltshire, F.M. a.o. Report of the Committee on Small Business. Canberra, Department of Trade and Industry, Abridged edition, 1971. p.2.*

Die rol van die klein sakeonderneming as mededinger en reguleerder van wanpraktyke en buitensporige pryse is, veral op makrovlak, moeilik bepaalbaar. Op mikrovlak, dit wil sê, plaaslike en lokale markte is die klein sakeonderneming 'n essensiële element in die handhawing van die vrye markmeganisme. Die rol wat die klein sakeonderneming op die plaaslike mark uitoefen is aansienlik. Soms egter, raak die klein ondernemer, as gevolg van die feit dat hy in persoon identifiseerbaar is met sy onderneming, emosioneel betrokke in die mededingende omstandighede en voer hy mededinging soms tot 'n irrasionele vlak. Dit is die toestand wat deur Itoh beskryf word as die "excessively competitive market structure" aan die basis van sy ekonomiese piramide[1].

Die klein sakeonderneming funksioneel uiteraard nie onder oligopolistiese omstandighede nie, maar behou die moontlikheid om te groei en die bestaande oligopolie uit te brei deur die toetrede van nuwe groot bedrywe.

3.3.3 <u>Die klein sakeonderneming dra daartoe by dat die verbruiker uit 'n wye verskeidenheid dienste en produkte sy keuse kan maak.</u>

Die klein sakeonderneming is by uitstek geskik om spesialiteitsgoedere, besondere dienste, nie -massaprodukte en outentieke waarde aan die verbruiker te bied. Ponsen sien die rol wat die klein sakeonderneming kan speel om die verbruiker te lei en te adviseer om 'n verantwoordelike keuse ten opsigte van goedere en dienste te maak, as onvervangbaar[2]. Die klein sakeonderneming kan, omdat hy nie in massa produseer nie en omdat hy op 'n meer persoonlike voet met die verbruiker verkeer, by uitnemendheid daarvoor sorg

1. *Itoh, T. op.cit., p.10.*

2. *Ponsen, H.W. Producenten, consumenten in het midden- en kleinbedrijf. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 28, Maart/Junie 1974. p.128.*

dat die verbruiker die beste waarde vir sy geld ontvang. Andersyds is die klein sakeonderneming beter toegerus om ook die persoonlike siening van die verbruiker aangaande die produk, aan die produsent terug te voer aangesien hy met beide die produsent en die verbruiker op persoonlike voet verkeer.

Die klein sakeonderneming is ook in staat om 'n klein, hoogs gespesialiseerde en soms kortstondige mark,beter te benut as die grootbedryf. Daarom word 'n klein sakeonderneming dikwels deur die verbruiker verkies wanneer hy duursame, karakteristieke en gespesialiseerde goedere of dienste verlang.

Belangrik in die klein sakeonderneming is ook die superioriteit van die persoonlike aandag en die vakmanskap van die ondernemer. Die klein sakeonderneming bied die geleentheid vir persoonlike ontplooiingsmoontlikhede en meer artistiese prestasie wat noodwendig weerspieël word deur die spesialiteitsgoedere en dienste wat deur die klein sakeonderneming vervaardig en aangebied word.

'n Erkenning van hierdie belangrike eienskap van die klein sakeonderneming is die feit dat die grootbedryf in die kleinhandel, met min uitsondering, ruim voorsiening maak vir klein spesialiteitswinkels in die oprigting van moderne, stedelike, semistedelike en buitestedelike winkelkomplekse.

3.3.4 <u>Die klein sakeonderneming speel 'n belangrike rol in die maatskaplike en sosiale lewe van die kapitalistiese stelsel.</u>

Die belangrikheid van die klein sakeonderneming is beide ekonomies en maatskaplik; die twee faktore kan nie geskei word nie. Die klein sakeonderneming vorm 'n integrale deel van maatskaplike omgewing, hy help die sakekern van sy dorp of stad ontwikkel, hy dra by tot die wel en weë van die verbruiker, hy verskaf dikwels afleiding en 'n plek van ontmoeting aan die verbruiker, hy raak nou betrokke by 'n verskeidenheid maatskaplike aktiwiteite in sy omgewing-

veral in die geval van 'n klein mark en relatief geslote gemeenskappe soos wat in dunnerbevolkte gebiede aangetref word.

Bolton wys daarop dat die klein sakeondernemings ook 'n waardevolle bron is vir die lewering van persone wat in diens staan in verskeie hoedanighede in die gemeenskapslewe, plaaslike -, regionale - en staatsbesture[1]. Pleitner bevestig hierdie sienswyse en toon deur 'n opname in Switserland aan dat die beeld van die klein ondernemer gunstiger by die publiek is, as wat in die algemeen aanvaar word[2].

Hierdie mense is dikwels goed onderleg in organisasie en bestuur en word dikwels as die leiers op talle gebiede aanvaar. Dieselfde kan nie altyd van die uitvoerende amptenare van 'n groot organisasie wat in kleiner dorpe of in stede geleë is, gesê word nie.

Daarby verskaf die klein sakeonderneming 'n bron van uiting van energie aan die indiwidu, wat dikwels voel dat hy homself beter kan uitleef in 'n onafhanklike onderneming. Dit verskaf taakbevrediging aan diegene wat nie gelukkig en tevrede inpas in die grootbedryf nie. Klein sakeondernemings, tesame met die staatssektor red inderdaad persone van algehele afhanklikheid van die grootbedryf.

3.3.5 Die klein sakeonderneming is 'n vennoot van die grootbedryf en ondersteun die grootbedryf deur produkte en dienste te lewer wat nie ekonomies deur die grootbedryf voorsien word nie.

Die klein sakeonderneming is as gevolg van sy kleinheid meer aanpasbaar as sy groter eweknie. Hy reageer vinniger op veranderinge

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.26.*

2. *Pleitner, H.J. The qualifications profile of the successful entrepreneur in production and retail trade. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.*

in die mark en kan voorsien aan indiwiduele smake en voorkeure. Hy kan produkte op kort kennisgewing voortbring wat totaal onekonomies mag wees vir die grootbedryf wat ingestel is op massaproduksie.

Hierdie eienskap van klein sakeondernemings om gespesialiseerde produksie en dienste te voorsien help ook die grootbedryf om ekonomies te kan fungeer. 'n Treffende voorbeeld ter stawing van hierdie stelling kan gevind word in die motornywerheid, waar 'n groot hoeveelheid komponente deur klein sakeondernemings vervaardig en aan die grootbedryf gelewer word.

So het General Motors van die Verenigde State van Amerika, bevind dat 64% van sy 26 000 komponentleweransiers, elk minder as 100 werknemers in diens het. Die Du Pont maatskappy is afhanklik van 30 000 verskillende firmas vir komponente; van hierdie getal is 93% klein sakeondernemings. Dieselfde geld ook in Japan waar byvoorbeeld 34% van die waarde van komponente in die vervaardiging van fietse, deur klein sakeondernemings voorsien word.

Soveel as 51% van die waarde van komponente wat gebruik word om naaimasjiene in Japan te vervaardig, word deur klein sakeondernemings voorsien. 97% van hierdie klein sakeondernemings beskik oor 'n kapitaal van nie meer as 30 000 Australiese Dollars (R30 000) nie[1]. Elke groot naaimasienvervaardiger in Japan word ook deur gemiddeld 81 klein sakeondernemings van komponente voorsien[2].

Dieselfde verskynsel word nog algemeen aangetref in die distribusiehandel. Klein sakeondernemings voorsien en distribueer goedere en dienste vanaf talryke punte aan die verbruiker op 'n wyse wat in baie gevalle nie op 'n ekonomiese basis deur die grootbedryf gelewer kan word nie. Sonder die hulp van die klein sakeonderneming sou die grootbedryf dus nie ten volle kon bemark en dus ook

---

1. *Volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

2. *Meredith, G.G. Report on development programmes for small scale manufacturing enterprises. Australia, Department of Secondary Industry, 1973. p.10.*

nie kon produseer nie. Die verhouding grootbedryf/kleinbedryf is dus interafhanklik[1].

Havenga wys daarop dat klein ondernemings in 'n staat van konkurrensie, sowel as in samewerking, met groot ondernemings verkeer[2]. Die klein onderneming kan dus die voordele van samewerking, sowel as dié van konkurrensie, benut. Die voordele wat mag voortspruit uit samewerking in die vorm van die voorsiening van sekere komponente, kwasie-integrasie met die grootbedryf, soos in die geval van groothandelaar - kleinhandelaar vrywillige samewerking, en agentskapsooreenkomste (franchises), word geredelik maklik identifiseer en aanvaar en dikwels voorgehou as belangrik vir die voortbestaan van die klein onderneming. Konkurrensie met die grootbedryf hou egter ook voordele vir klein ondernemings in. Dit kan byvoorbeeld aanleiding gee dat die klein onderneming hom tot gespesialiseerde gebiede wend waar hy die voordeel van sy persoonlike hoë produktiwiteit beter kan benut. Die feit dat klein ondernemings tot die marksisteem en die onderste strata van die ekonomiese piramide behoort doen nie afbreuk aan afhanklikheid van die grootbedryf - kleinbedryf verhouding nie.

Tewens, daar word dikwels geredeneer dat hoe groter die grootbedryf ontwikkel, hoe meer geleenthede en gapings daar vir klein en veral gespesialiseerde klein ondernemings ontstaan. Die navorsingsresultate, nuwe produkte en innovasie van die groot bedryf word ook dikwels deur klein aanpasbare ondernemings opgeneem en verder ontwikkel of daarop verbeter. Nuwe produkte gee dikwels aanleiding tot addisionele nuwe neweprodukte. 'n Tipiese voorbeeld in Suid-Afrika is glasvesel bakkappies wat deur klein ondernemers ontwikkel is om op die produkte van die grootbedryf te pas.

---

1. *Sien ook: Cortes, J.M. Cooperative relations between small business and big business. In: Proceedings of the fourth International Symposium on Small Business, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977. pp.179-185.*

2. *Havenga, J.J.D. The relationship between small-medium firms and large enterprises. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.*

3.3.6 Die klein sakeonderneming skep die geleentheid vir entrepreneurs om tot die sakewêreld toe te tree.

Suksesvolle sakemanne verwys graag na die dae toe hulle met 'n klein sakeonderneming begin het; hoe die onderneming gegroei en ontwikkel het tot die groot onderneming wat dit tans is. Die moeilike dae, krisistye, kapitaaltekorte en ander probleme word dikwels met trots vermeld.

Die aanvanklike geleentheid om toe te tree tot die sakewêreld word by uitnemendheid deur die klein sakeonderneming gebied. In die Westerse lande, waar die geloof in 'n vrye markekonomie nog sterk is, is dit relatief eenvoudig om tot die sakewêreld toe te tree en daardeur die geleentheid aan die indiwidu te bied om deel te hê aan die ekonomiese bedrywighede van die land.

Die klein sakeonderneming bied 'n vryheid aan die entrepreneur om homself te bewys; om deel te word van die handel of nywerheid; om te groei. Die behoud van die geleentheid vir die indiwidu om deel te neem aan die ekonomiese proses is kosbaar en op sigself 'n belangrike faktor ter ondersteuning van die klein sakeonderneming in die ekonomie.

Bolton praat van hierdie funksie as 'n saadbedding vanwaar nuwe groot maatskappye kan ontstaan wat weer op hul beurt die erkende markleiers kan aandurf[1].

3.3.7 Die klein sakeonderneming is 'n belangrike werkgewer en arbeidsverhoudings in klein sakeondernemings is gewoonlik beter as in die grootbedryf.

---

1. Bolton, J.E. op.cit., p.19.

Die klein sakeonderneming is 'n belangrike werkgewer en emplojeer 'n groot gedeelte van die arbeidsmag[1]. Weens die meer persoonlike verhouding wat bestaan tussen werkgewer en werknemer is arbeidsverhoudinge in klein sakeondernemings gewoonlik beter as in die grootbedryf.

Die Bolton verslag meld dat van die aantal klein sakeondernemings wat betrek is in die ondersoek, minder as 8 persent gedurende 1968 en 1969 geraak was deur arbeidsonrus en stakings, en van hierdie 8% was slegs 1½% stakings in die klein sakeonderneming self; die orige 6½% het arbeidsprobleme ondervind as gevolg van stakings in ander firmas[2].

In ylerbevolkte en afgeleë markgebiede is die klein sakeonderneming dikwels die enigste bron van arbeid en alhoewel die verskeidenheid van arbeidsgeleenthede beperk mag wees, dra dit by tot die algemene welstand van die gemeenskap.

Beckermann van Wes-Duitsland, voer ook aan dat die klein sakeonderneming 'n stabiliserende uitwerking op die arbeidsmark uitoefen. Volgens waarnemings in die klein ambagte en dienstebedrywe oor die arbeidsituasie gedurende die tydperk 1959 - 1977, blyk dit duidelik dat in tye van ekonomiese insinking en krisisse, die verhouding van werkers wat afgedank word in die grootbedryf, aansienlik hoër is as in die kleinbedryf. Gedurende die resessie van 1966 en 1967 het nywerhede byvoorbeeld 0,9% en 6,5% van hul arbeidsmag afgedank; die ambagte en dienstebedrywe daarenteen, het gedurende dieselfde periode 'n groei van 0,2% (1966) en 'n daling van slegs 1,4% (1967) in arbeidsmag getoon.

Die ambagte en dienstebedrywe toon dus nie die skerp fluktuasies in indiensneming en afdanking tydens ekonomiese siklusse nie en het gevolglik 'n stabiliserende uitwerking op die arbeidsmag van die land.

---

1. *Gegewens betreffende arbeidsmag in klein sakeondernemings word later in hierdie hoofstuk bespreek.*

2. *Bolton, J.E. op.cit., p.84.*

3. *Beckermann, T.L. The craft trades as a stabilizing force in the labour market. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business. September 1978.*

3.3.8 Die klein sakeonderneming is die enigste ondernemingsvorm wat in dunbevolkte en klein markte, goedere en dienste op 'n ekonomiese basis kan verskaf.

In die geval waar 'n onderneming se mark bepaal word deur die lokale verbruikerskoopkrag, is demografiese verspreiding 'n bepalende faktor. Gebiede wat dus dun bevolk en daarom oor 'n relatiewe swak koopkrag beskik, is hoofsaaklik afhanklik van plaaslike klein sakeondernemings vir die lewering van noodsaaklike goedere en dienste. Die klein sakeonderneming is daarby gewoonlik histories gevestig in hierdie klein mark en 'n onmisbare skakel in die plaaslike ekonomiese sowel as sosiale aktiwiteite. Dieselfde argument is geldig in gevalle van relatief arm markte, dit wil sê lokale markte met 'n aansienlike, maar lae inkomste bevolking, soos wat byvoorbeeld in oorwegende swart gebiede in Suid-Afrika aangetref word.

3.4 DIE OMVANG VAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS IN DIE EKONOMIE

3.4.1 Beperkings

Naas die beredenering van die belangrikheid, die noodsaaklikheid, en die bydrae van die klein sakeonderneming in die ekonomie, ontstaan die vraag onwillekeurig: wat is die huidige omvang van die klein sakeonderneming in die ekonomie?

'n Antwoord hierop is moeilik te vinde, eerstens omdat toepaslike statistiek nog nie geredelik in Westerse lande versamel, verwerk en beskikbaar gestel word nie, en tweedens omrede daar geen universele definisie vir klein sakeondernemings in verskillende lande aangetref word nie. Daarbenewens verskil die definisies van verskillende organisasies wat gegewens binne elke land in dié verband versamel, ook aansienlik. Die gevolg is dat internasionale vergelyking bykans onmoontlik is. Om egter 'n begrip te vorm van die omvang van klein sakeondernemings in sekere Westerse lande, soos per definisie wat in daardie betrokke lande gehuldig word, word na 'n aantal algemene gegewens gelet. Dit is nie moontlik om binne die bestek van hierdie studie 'n detail ontleding van beskikbare statistiek in elke land te maak nie. Slegs opsommende gegewens word in oënskou geneem.

3.4.2 Organisasie vir ekonomiese samewerking en ontwikkeling (OECD)

Die OECD het in Mei 1971 'n verslag in Parys gepubliseer waarin gepoog is om 'n wêreldbeeld van die rol en omvang van klein sakeondernemings in die ekonomie te illustreer[1]. Die verslag is gebaseer op gegewens wat van 16 lidlande verkry is, te wete: Kanada, België, Oostenryk, Denemarke, Finland, Noorweë, Portugal, Swede, Switserland, Groot-Brittanje en die Verenigde State van Amerika.

Volgens hierdie verslag het meer as 90% van alle industriële ondernemings in Oostenryk, Belgie, Denemarke, Japan, Noorweë, Switserland en Swede minder as 50 persone in diens[2]. In Finland het 97% van die ondernemings in die nywerheid minder as 100 persone in diens. In Ierland emplojeer 60% van alle nywerheidsondernemings minder as 20 persone en in Portugal het 85% van alle ondernemings tussen 3 en 20 persone in diens.

Klein sakeondernemings met minder as 50 persone in diens emplojeer 70% van die arbeidsmag in die vervaardigingsektor in Japan, 36% in Noorweë en 29% in Oostenryk. In Wes-Duitsland en die Verenigde State van Amerika speel industriële ondernemings met minder as 50 persone in diens nie so 'n groot rol nie. In Wes-Duitsland het hierdie kategorie ondernemings slegs 12% van die industriële arbeidsmag in diens en hul bydrae tot die industriële omset is slegs 10%. Die ooreenstemmende syfer vir die Verenigde State van Amerika is 16%. Indien die definisie van 'n klein sakeonderneming soos aanvaar deur Wes-Duitsland (100 werknemers) en die Verenigde State van Amerika (1 000 werknemers) egter toegepas word, verander hierdie syfer vir hierdie lande aansienlik, soos later aangetoon sal word.

---

1. *OECD. Problems and policies relating to small and medium-sized businesses. Paris, 1971.*

2. *Ibid., pp.40-47.*

Die verslag van die OECD wys daarop dat die persentasies in alle gevalle aansienlik hoër sal wees indien die klein sakeonderneming in die handel en dienste bygevoeg word.

3.4.3 Die Verenigde State van Amerika

Ingevolge die definisie van 'n klein sakeonderneming in die Verenigde State van Amerika soos aanvaar deur die SBA[1], kan 95% van alle sakeondernemings in die Verenigde State van Amerika as klein beskou word. Dit het in 1973, sowat 8 miljoen ondernemings verteenwoordig en hierdie 8 miljoen ondernemings het werk verskaf aan ongeveer 50% van die arbeidsmag (nagenoeg 40 miljoen mense), staatsdiens uitgesluit. Klein sakeondernemings lewer 43% van die Bruto Nasionale Produk. In die konstruksie, wat ambagte soos elektrisiëns, loodgieters, en verfkontrakteurs insluit, verdien klein sakeondernemings agt uit elke tien dollar wat verdien word. Dieselfde syfer geld in die dienstebedrywe[2].

Groothandel en kleinhandel

Wat die groothandel en die kleinhandel betref is die volgende syfers insiggewend.

Groothandel:

69% van alle groothandelsondernemings het minder as 20 werknemers in diens;

---

1. *Sien hoofstuk 2, paragraaf 2.2.6 vir definisies.*

2. *Kleppe, T. Excerpts of remarks by Thomas S. Kleppe, administrator of the U.S. Small Business Administration, at the congress of the International Institute for Research on Middle Classes, Brussels, Belgium. Washington D.C., SBA, 1973. p.48.*

94% van alle groothandelsondernemings bestaan uit net een bedryfseenheid en aandeel van hierdie subsektor tot die totale groothandelsverkope is 41%;

99% van alle groothandelsinstellings bestaan uit 5 en minder bedryfseenhede; hul aandeel in totale groothandelsverkope is 53%.

Kleinhandel:

% Instellings	Jaarlikse verkope maksimum in Dollar	% van totale klein handelsverkope
25,0	20 000	1,5
48,2	50 000	5,6
93,7	500 000	42,7
97,0	1 000 000	55,6
3,0	meer as 1 000 000	44,4

Enkel eenhede lewer 60,2% van die jaarlikse kleinhandelsverkope;

2 tot 5 eenheid instellings lewer 7,8%;

5 en meer (multi eenhede) lewer 32,0%;

69% van alle kleinhandelsinstellings het minder as 4 persone in diens;

95% het minder as 20 werknemers in diens.

Klein sakeondernemings betaal 20% van die totale besigheidsbelasting per jaar[1].

---

1. *Tickle, H.B. & Abrahamson, R.L. Small Business Management. New York, John Wiley & Sons, 1976. pp.6,66,70,84,86.*

3.4.4 Kanada

Van die 33 000 industriële ondernemings in Kanada het 95%, 200 of minder werkers in diens. Hierdie ondernemings verteenwoordig 40% van die totale industriële arbeidsmag en lewer 40% van die industriële produksie van die land[1].

3.4.5 Wes-Duitsland

Ongeveer 90% van Wes-Duitsland se industriële ondernemings het 'n werknemerstal van minder as 100. Die aandeel van hierdie 90% industriële ondernemings tot die totale industriële produksie is 23% en hulle emplojeer 27% van die industriële arbeidsmag[2].

3.4.6 Japan

Volgens navorsing wat in 1975 onderneem is, word bereken dat Japan oor 5,36 miljoen klein ondernemings beskik en hulle verskaf werk aan 31,5 miljoen mense[3].

Die klein sakeonderneming in die nywerheid volgens Japanse definisie[4], vervaardig 40% van die land se vervaardigde uitvoergoedere en 50% van die totale waarde van vervaardigde goedere. Van alle vervaardigingsondernemings kan 99%, per definisie, as klein sakeondernemings beskou word en hulle het tesame 70% van die nywerheidsarbeidsmag in diens.

In die distribusiehandel het in 1966, 48,2% van alle groothandelsake 4 of minder persone in diens gehad, terwyl 63% minder as 20 werknemers en 99,1% minder as 100 in diens gehad het. Die aandeel in die totale

---

1. *Meredith, G.G. op.cit., Appendix X, p.2.*

2. *Ibid., op.cit., Aanhangsel VI, p.1.*

3. *Kishida, F. Economic Development of Japan and Small Business. In: Proceedings of the fourth International Symposium on Small Business, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977. p.5.*

4. *Sien hoofstuk 2, paragraaf 2.2.3 vir definisie.*

groothandelsomsette vir hierdie kategorieë, was 4,3%, 25,8% en 56,5% respektiewelik[1].

Wat die kleinhandel betref speel die baie klein winkel steeds 'n belangrike rol. In 1966 was daar nie minder as 939 957 winkels met 'n totaal van een of twee persone in diens nie -familie eenmansake. Hul aandeel in die totale kleinhandelsomset het weliswaar afgeneem met 3,7% vanaf 1960, maar was nog steeds 20,1%. Winkels met minder as 50 werknemers se aandeel in die totale kleinhandelsverkope in 1966, was 82,2%[2].

Volgens die direkteur-generaal van die Small and Medium Enterprize Agency van Japan is klein sakeondernemings nog verantwoordelik vir 55% van die groothandelsomset en 80% van die kleinhandelsomset in Japan[3].

3.4.7 Groot-Brittanje

Die posisie van die klein sakeonderneming word in die Bolton-verslag opgesom as 1¼ miljoen klein sakeondernemings, wat werk verskaf aan 6 miljoen mense of 25% van die totale arbeidsmag. Die klein sakeonderneming is verantwoordelik vir die lewering van ongeveer 20% van die Bruto Nasionale Produk. Die syfers sluit alle klein sakeondernemings in die nywerheid, handel, ambagte en dienste in[4].

3.4.8 Nederland

Statistiek in Nederland toon aan dat die middel- en kleinbedryf:

21% van die totale werkgeleenthede bied;
14% van die nasionale inkomste voorsien;
82% van alle ondernemings uitmaak; en
74% van die kleinhandelsomset lewer;

---

1. *Suzuki, Y. Structure of Retail and Wholesale trade by size. In: Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1971. p.99.*
2. *Ibid., p.98.*
3. *Kishida, F. op.cit., p.5.*
4. *Bolton, J.E. op.cit., pp.34-36.*
5. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (RMK). Het Midden- en Kleinbedrijf in de Nationale Economie. Den Haag, RMK, 1976. pp.1-19.*

3.4.9 Australië

In die vervaardigingsektor verskaf klein sakeondernemings werk aan 47% van die arbeidsbevolking en 40% van die totale produksie (verkope, produksie en bruto ontvangste) in daardie betrokke sektor. Volgens definisie kan 96,5%, oftewel 60 761 uit 'n totaal van 62 954 fabrieke,as klein beskou word[1].

Wiltshire meld verder dat alhoewel vergelykende syfers met ander sektore nie beskikbaar is nie, beskikbare gegewens daarop dui dat die belangrikheid van die klein sakeonderneming in ander sektore net so groot, indien nie groter, as in die vervaardiging is nie[2].

3.4.10 Die Klein Sakeonderneming in die Republiek van Suid-Afrika

Dieselfde beperkings wat in ander lande aangetref word ten opsigte van klein sakeondernemings, naamlik gebrekkige universele definisies en ontoereikende statistiese gegewens, bemoeilik ook die taak om die omvang van die kleinsakesektor in die Republiek van Suid-Afrika te probeer bepaal. Die bestudering van beskikbare statistiek openbaar nietemin interessante feite.

3.4.10.1. Kleinnywerhede

Besonderhede aangaande nywerheidsinstellings, gegroepeer volgens werksgeleentheidsgroottegroep 1-99 (klein), 100-199 (middelgroot) en groter as 200 (groot) uit die fabrieksensus van 1970 word in Tabel 3/1 aangetoon.

---

1. *Sien hoofstuk 2, paragraaf 2.2.4 vir definisie.*
2. *Wiltshire, F.M. op.cit., p.11.*

TABEL 3/1

NYWERHEDE IN SUID-AFRIKA

Werksgeleentheidsgroep	Instellings	Werkende eienaars	Besoldigde werknemers	Salarisse en lone (R1 000)	Bruto opbrengs (R1 000)
1 - 99	10 795	4 483	242 906	315 557	1 516 844
100 - 199	1 131	30	158 466	188 593	1 046 244
200 +	1 195	3	689 682	918 145	4 938 636
Totaal:	13 121	4 516	1 091 054	1 422 295	7 501 724
Persentasies:					
1 - 99	82,2	99,2	22,3	22,2	20,2
100 - 199	8,6	0,7	14,5	13,3	14,0
200 +	9,2	0,1	63,2	64,5	65,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Bron: Departement van Statistiek. Fabrieksensusse, 1970.

Kleinnywerhede maak dus 82,2% van alle ondernemings in die fabrieks-wese-sektor uit, dit het 22,3% van die industriële arbeidsmag in diens, betaal 22,2% van die salarisse en lone in die betrokke sektor en lewer 20,2% van die bruto nywerheidsopbrengs. Dit blyk uit hierdie tabel ook duidelik dat dit korrek is om die maksimum grens vir werknemersgetal vir 'n kleinnywerheid op 100 te beskou soos reeds in Hoofstuk 2 bespreek[1]. In die kategorie 1-99 werksgeleentheidsgrootte groep word 99,2% van alle werkende eienaars in die nywerheidsektor aangetref[2].

Klein- en mediumgrootnywerhede (1 - 200 persone in diens), maak 90,8% van alle nywerheidsondernemings uit, het 36,8% van die industriële arbeidsmag in diens en lewer 34,2% van die bruto nywerheidsproduk.

3.4.10.2 Die kleinhandel

Dit is nie moontlik om uit beskikbare gegewens die onderskeidelike markaandeel van die grootbedryf teenoor dié van die klein sakeondernemings in die kleinhandel, te bepaal nie. Dit is wel moontlik om onderskeid te tref tussen kleiner winkels en groter winkels, waar groter winkels alle kettingswinkels en dus die grootbedryf insluit, plus die groter onafhanklike eenhede.

Volgens die kleinhandelsensus van 1970/71 was daar in Suid-Afrika 52 232 kleinhandelsinrigtings wat 309 042 werknemers in diens gehad het op die laaste betaaldag van Junie 1971.

Totale jaarlikse salarisse en lone het R379 miljoen bedra. Verkope van handelsware insluitende oorplasings -uit, bedrae gevra vir werk verrig en bedrae ontvang vir dienste, het R3 926 miljoen bedra.

---

1. *Sien hoofstuk 2, paragraaf 2.3.4.2*

2. *Vir verdere omskrywing sien ook: Van den Berg, A.J. Die rol en belangrikheid van die klein nywerheidsonderneming in Suid-Afrika. Referaat gelewer tydens 'n seminaar van die Johannesburgse Afrikaanse Sakekamer, 13 September 1978.*

Die netto wins vir daardie jaar was R191 miljoen[1].

Tabel 3/2 toon 'n stratifikasie van hierdie aantal kleinhandelsinrigtings saamgestel op 'n firmabasis, volgens omsetgrootte, aan. Die grootte omsetperk van elke bedryfstak in elke stratum verskil na gelang van aantal firmas en omsetgrootte per firma. Die verdeling is streng statisties korrek uitgevoer om die kleinste moontlike fout te verseker[2]. Die totale aantal firmas wat op die sluitingsdatum van die sensusopname in die kleinhandel bedrywig was, was 43 187 en die omset vir 1971 was R3 714 909 000. (Gespesialiseerde hersteldienste is nie by die firma berekening ingesluit nie en totale kleinhandelsomset is dienooreenkomstig verminder. Oorplasings uitgesluit).

Stratum 3 verteenwoordig die heel klein onderneming met 'n jaaromset van 0 - R15 000 in die geval van juwelierswinkels, en 0 - R417 000, vir algemene afdelingswinkels. Dit is aanduidend van die kleinste verdeling in 'n betrokke bedryfstak. Stratum 2 dui die middelste verdeling in omsetgroottes aan. Stratum 2 en 3 bestaan uitsluitlik uit klein sakeondernemings. Dit is hoogs onwaarskynlik dat 'n firma wat as grootbedryf geklassifiseer kan word (5 bedryfseenhede of meer), in stratum 2 of 3 kan val.

Stratum 1 verteenwoordig die groter winkels, dit wil sê, winkels waarvan die jaarlikse omset wissel van groter as R101 000 in die geval van juweliers, tot groter as R1 583 000 in die geval van algemene afdelingswinkels.

---

1. *Departement van Statistiek. Sensus van groot- en kleinhandel 1970-71, Pretoria, Statistiese nuusberig, 4 Junie 1975. p.13.*

2. *Vir metode van berekening sien: Cochran, W.G. Comparison of methods for determining strata boundaries. In: Bulletin of International Statistics Institute. Vol. 38 (Deel 2). pp.345-358.*

TABEL 3/2

DIE KLEINHANDEL IN SUID-AFRIKA GESTRATIFISEER IN DRIE STRATA VOLGENS OMSETGROOTTE

SENSUS VAN GROOT- EN KLEINHANDEL 1971

	Stratum 3		Stratum 2		Totaal 3 + 2	Stratum 1		Totale verkope	Verkope van strata 2+3
	Omsetgrootte	Bydrae tot totale verkope %	Omsetgrootte per jaar	Bydrae tot totale verkope %	%	Omset-grootte per jaar	% van totaal		
Slagters	0- 93 000	42	93 000- 236 000	26	68	236 000	32	287 785 000	194 471 000
Melkerye	0- 74 000	11	74 000- 367 000	31	42	376 000	58	49 706 000	20 906 000
Voedselhandelaars	0- 91 000	50	91 000- 455 000	20	70	455 000	30	803 028 000	560 817 000
Drankwinkels	0-210 000	45	210 000- 482 000	25	70	482 000	30	186 047 000	129 859 000
Klerasie en skoeisel	0-112 000	30	112 000- 340 000	18	48	340 000	52	595 186 000	286 284 000
Meubelhandelaars	0-195 000	27	195 000- 501 000	22	49	501 000	51	422 326 000	206 233 000
Aptekers	0-107 000	47	107 000- 223 000	34	81	223 000	29	179 348 000	144 796 000
Boekwinkels	0- 30 000	5	30 000- 250 000	23	28	250 000	72	73 963 000	21 052 000
Sportwinkels	0- 26 000	6	26 000- 197 000	48	54	197 000	46	52 880 000	28 525 000
Juweliers	0- 15 000	6	15 000- 101 000	50	56	101 000	44	36 129 000	20 202 000
Alg Afdelingswinkel	0-417 000	4	417 000-1 538 000	8	12	1 583 000	88	323 143 000	40 305 000
Alg Handelaars	0- 76 000	46	76 000- 230 000	26	72	230 000	28	528 610 000	379 434 000
Diverse Winkels	0-104 000	43	104 000- 377 000	29	72	377 000	28	176 757 000	127 115 000
							TOTAAL	3 714 909 000	2 159 999 000
									58,14%

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel, 1971.

TABEL 3/3

KLEINHANDELFIRMAS IN SUID-AFRIKA. GESTRATIFISEER IN DRIE STRATA

Getalle per Stratum (Op firmabasis)

	Totaal	Stratum 3	% van totaal	Stratum 2	% van totaal	Stratum 1	% van totaal	Stratum 3+4	% van totaal
Slagters	3 631	2 820	77,7	726	20,0	85	2,3	3 546	97,7
Melkerye	366	269	73,5	83	22,7	14	3,8	352	96,2
Voedselhandelaars	12 689	12 183	89,0	1 465	10,7	41	0,3	13 648	99,7
Drankwinkels	946	696	73,6	217	22,9	33	3,5	913	96,5
Klerasie en Skoeisel	15 589	4 547	81,4	935	16,7	107	1,9	5 482	98,1
Meubelhandelaars	2 265	1 727	76,2	473	20,9	65	2,9	2 200	97,1
Aptekers	2 019	1 448	71,7	509	25,2	62	3,1	1 957	96,9
Boekhandelaars	534	285	53,4	234	43,8	15	2,8	519	97,2
Sportwinkels	592	174	29,4	387	65,4	31	5,2	561	94,8
Juweliers	694	212	30,5	417	60,1	65	9,4	629	90,6
Afdelingswinkels	122	68	55,7	50	41,0	4	3,3	118	96,7
Algemene Handelaars	9 730	8 150	83,8	1 396	14,4	184	1,9	9 546	98,1
Diverse Winkels	3 010	2 621	87,1	340	11,3	49	1,6	2 961	98,4
	43 187	35 200	81,5	7 232	16,8	755	1,7	42 432	98,3

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel, 1971.

TABEL 3/4
GESKIEDKUNDIGE TABEL - ALLE GARAGES IN SUID-AFRIKA

Soort besigheid en sensusjaar	Inrigtings	Betaalde werknemers		Jaarlikse salarisse en lone		Aankope en oorplasing-in	Verkope en vorderings vir herstelwerk en dienste	Netto wins	Totale vaste bates
		Totaal	Blank	Totaal	Blank				
	Getal			R1 000					
Totaal - Alle garages -									
1958-59	3 541	55 658	24 442	-	-	481 830	572 181	10 571	-
1959-60	3 669	58 525	25 917	49 264	37 111	514 709	604 238	10 136	55 702
1960-61	4 303	59 479	25 765	52 038	38 711	526 458	630 757	10 449	61 320
1963-64	4 068	65 097	27 443	68 867	52 534	675 988	808 900	29 726	56 560
1969-70	4 292	87 184	35 862	143 004	109 452	1 190 208	1 452 909	45 880	80 209
Totaal - Agentskaphouers -									
1958-59	982	33 615	17 354	-	-	347 350	408 093	6 655	-
1959-60	979	34 528	18 053	32 903	26 983	365 464	422 383	6 216	33 628
1960-61	961	32 576	17 041	33 288	27 293	355 280	420 600	6 786	34 453
1963-64	1 023	39 490	19 598	47 069	38 607	493 965	583 415	21 020	33 853
1969-70	1 378	55 138	26 459	99 355	81 213	935 044	1 120 243	34 103	54 301
Totaal - Handelaars in gebruikte motors -									
1958-59	213	1 345	652	-	-	19 478	23 937	740	-
1959-60	204	1 315	631	1 379	1 063	19 653	24 004	519	958
1960-61	287	1 422	654	1 544	1 158	21 153	26 413	200	1 215
1963-64	365	2 651	1 144	3 508	2 719	41 662	50 430	2 030	2 009
1969-70	341	2 527	952	5 046	3 801	45 846	58 401	3 033	1 580
Totaal - Diensstasies en werkswinkels									
1958-59	2 346	20 698	6 436	-	-	115 001	140 151	3 177	-
1959-60	2 486	22 682	7 233	14 982	9 065	129 593	157 851	3 401	21 116
1960-61	3 055	25 481	8 070	17 206	10 260	150 025	183 744	3 464	25 651
1963-64	2 680	22 956	6 701	18 290	11 208	140 361	175 056	6 676	20 697
1969-70	2 573	29 519	8 451	38 603	24 438	209 318	274 266	8 744	24 329

Bron: Departement van Statistiek

Die grootbedryf ressorteer dus onder stratum 1, maar, en dit moet nie uit die oog verloor word nie; talle firmas wat sal kwalifiseer onder die definisie van 'n klein sakeonderneming, sal ook binne hierdie stratum val. Die tabel dui dus inderdaad nie 'n verdeling tussen groot- en kleinbedryf aan nie, maar tussen die aandeel van die totale omset wat gelewer word deur kleiner winkels (stratum 2 en 3), en dié van groter winkels (stratum 1).

Afleidings wat uit Tabel 3/2 gemaak kan word, is dat die kleiner winkels in totaal 58,14% van die totale kleinhandelsomset lewer, en die groter winkels (stratum 1) 41,81%. In die geval van bedryfstakke, lewer byvoorbeeld kleiner slaghuise 68% tot die totale omset, kleiner voedselhandelaars, 70%, kleiner drankwinkels 70%, kleiner apteke 81%, kleiner algemene handelaars 72%, maar kleiner algemene afdelingswinkels, slegs 12%.

Tabel 3/3 dui die onderlinge verdeling van firma-eenhede vir elke bedryfstak in die verskillende strata aan. Indien die gegewens in hierdie tabel verbind word met dié van Tabel 3/2 blyk dit dat slegs 1,7% oftewel 755 groter kleinhandelsfirmas (wat ook onafhanklikes insluit), verantwoordelik is vir 41,81% van die totale kleinhandelsverkope. Die 42 432 kleiner winkels wat 98,3% van die totaal tel, lewer 58,14% van die omset.

3.4.10.3 Die motorhandel

Ongelukkig word daar in statistiek oor die motorkleinhandel, soos uit Tabel 3/4 blyk, nie onderskeid tussen groot en klein ondernemings gemaak nie. In 1970 was daar 4 292 inrigtings in die motorhandel en hulle het 'n verkope van R1 453 miljoen hanteer en 87 184 mense van werk voorsien.

Ook hier kan aanvaar word dat ongeveer 90% van die aantal garages klein of onafhanklik bedryf word; in totaal dus 3 850. Dit sou

moeilik wees om oor hul aandeel in die totale verkope te spekuleer.

3.4.10.4 Gevolgtrekking

Alhoewel die gegewe syfers en statistiek geensins onaanvegbaar is nie, is dit duidelik dat die aandeel van die klein sakeonderneming in die ekonomie in Suid-Afrika geensins gering is nie. In beide die kleinnywerhede en die kleinhandel oorheers die klein sakeonderneming in getalle, maar nie in ooreenstemmende mate in bydrae tot omset nie.

Die aandeel en bydrae van die klein sakeonderneming in die kleinhandel, alhoewel nie so duidelik as in die geval van die klein nywerheid nie, is heelwaarskynlik heelwat hoër as wat afgelei kan word van Tabelle 3/2 en 3/3. Dit is moontlik dat die bydrae van die klein sakeonderneming tot die totale kleinhandelsomset, so hoog as 70% kan wees.

Die aantal klein sakeondernemings in die motorhandel, kleinhandel en nywerheid kom dus vir 1971, op feitlik 60 000 te staan. Voeg daarby klein bouers, klein mynbouers, klein ondernemings in die dienstesektor ensovoorts,en die getal van 60 000 kan nog aansienlik toeneem.

3.5 DIE TENDENS IN DIE KLEINSAKESEKTOR

Afgesien van die evaluering van die huidige stand van die klein sakeonderneming in die moderne ekonomie, wat soos reeds aangedui, nog aansienlik is, word daar dikwels bespiegel oor die tendens in die kleinsakesektor gedurende die afgelope twee of drie dekades. Duidelikheid hieroor vorm uiteraard, tesame met die huidige stand en omvang, 'n belangrike faktor tot beleidsbepaling. Dit word aanvaar dat die klein sakeonderneming nooit van die toneel sal verdwyn nie; die vraag is egter of die status quo

gehandhaaf of moontlik verbeter kan word.

Die mensdom is geredelik bewus daarvan dat die moderne kapitalisme gekenmerk word deur die vorming en uitbreiding van groot, magtige organisasies wat 'n landswye en ook 'n internasionale invloed op die ekonomie kan uitoefen. Hierteenoor word geen teenspraak gemaak nie. Wat wel onrusbarend is, is die algemene opvatting wat dikwels by mense aangetref word, naamlik dat daar in die moderne ekonomie geen plek meer vir die klein onafhanklike sakeonderneming bestaan nie. Hierdie opvatting raak die wese van vrye kapitalisme en behoort beveg te word deur alle kampvegters van kapitalisme.

Statistiek word dikwels aangehaal om aan te toon dat die kleinsakesektor in vergelyking met die grootbedryf, besig is om veld te verloor of ten minste te stagneer.

Statistiek toon egter slegs 'n flitsbeeld op 'n gegewe tydstip. Dit weerspieël nie die dinamika, die suksesse en mislukkings, die uitwerking op die sosiale en ekonomiese lewe, die vitaliteit van die entrepreneur en die betrokkenheid en onafhanklikheid van soveel mense, direk of indirek, aan nie. Kennis en begrip van gemelde aspekte sou grootliks kon bydra om tot 'n beter waardebepaling van starre statistiese gegewens te kom.

In Brittanje verklaar Bolton dan ook dat die dalende aandeel van klein sakeondernemings in die moderne ekonomiese aktiwiteite waarskynlik 'n universele neiging is, alhoewel die verswakking van die kleinbedryf waarskynlik verder gevorder het in Brittanje as elders in die meeste Westerse lande[1].

Die aantal klein vervaardigingsondernemings in Brittanje (ondernemings met 200 en minder werkers in diens) het drasties vermin-

---

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.71.*

der gedurende die tydperk 1935 - 1963 soos in Tabel 3/5 aangedui word.

TABEL 3/5

AANTAL EN AANDEEL VAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS IN VERVAARDIGING IN BRITTANJE

	1935	1958	1963
Aantal ondernemings	136 000	66 000	60 000
Totale aantal werkers	2 178 000	1 812 000	1 543 000
Persentasie van totale indiensneming	38%	24%	20%
Persentasie van totale produksie	35%	20%	16%

Bron: Bolton, op.cit., Tabelle 5/1,5/11,5/111.

Bolton is van mening dat konsentrasievorming in Brittanje steeds besig is om plaas te vind in verskeie bedrywe soos vervoer, motorhandel, hotel en spyseniering, restourante en konstruksie. Behalwe vir enkele uitsonderings is die afleiding dat die verswakking van die kleinsakesektor steeds bly voortduur[1].

In die kleinhandel het die aantal klein sakeondernemings in Brittanje gedurende die periode 1950 - 1966 met 9% gedaal. Tussen 1961 en 1966 alleen was die verlies 40 000 eenhede[2]. Gedurende

1. *Ibid., op.cit., pp.64-67.*

2. *Ibid., op.cit., p.61.*

die tydperk 1950 - 1966 het die grootbedryf (multiples) hul aandeel- van die totale kleinhandelsomset verhoog van 22% na 34% ten koste van die onafhanklike winkels se daling van 67% na 56%[1].

Dieselfde negatiewe tendens is waarneembaar in Japan waar die aandeel van die klein industrieë se produksie tot die totale produksie van uitvoergoedere, wat 65% in 1935 was, geleidelik gedaal het tot 40,6% in 1968[2].

Alhoewel die totale aantal baie klein winkels (eenmansake) in Japan gedurende die tydperk 1960 - 1966 met 37 000 toegeneem het, het hul aandeel in die totale kleinhandelsverkope in die ooreenstemmende periode gedaal van 31,9% na 27%[3].

In Nederland het die aantal klein sakeondernemings gedaal van 280 000 in 1963, tot 227 000 in 1975[4]. Die omset van hierdie sektor het egter met 315% toegeneem, wat daarop dui dat afgesien van prysverhogings gedurende die tydperk, die kleinbedryf, ook 'n mate van skaalvergroting ondergaan het. Die aandeel van die middel- en kleinbedryf in die distribusiehandel het gedurende die 12 jaar 'n geringe daling getoon van 76% na 74%. Daar is dus in Nederland 'n aansienlike daling in eenhede te bespeur, maar die aandeel van die totale kleinhandelsverkope bly feitlik konstant[5].

---

1. *Smith, A.D. Small Retailers: Prospects and Policies. London, HMSO, 1971. p.10.*

2. *Fujii, S. Japan's Small Enterprize and Export Trade.* In: *Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1971. pp.65-73.*

3. *Suzuki, Y. op.cit., p.97.*

4. *RMK., op.cit., p.9.*

5. *Ibid., op.cit., p.19.*

Die bydrae van die middel- en kleinbedryf tot die Nasionale Inkome van Nederland het ook sedert 1963 afgeneem van 18%, tot 14% in 1975[1].

Baumback en andere wys daarop dat alhoewel daar gedurende die afgelope eeu in die Verenigde State van Amerika 'n grootskaalse verskuiwing was van selfonderhoudenes na werknemers, daar in effek, tans meer klein sakeondernemings (22 firmas per 1 000 populasie) as in 1900 (818 firmas per 1 000 populasie) is. Die ekonomie bly steeds afhanklik van die funksies van die klein sakeonderneming[2].

3.5.2 Die tendens in die Republiek van Suid-Afrika

'n Aanduiding van die tendens van klein sakeondernemings in die Republiek van Suid-Afrika is weer eens moeilik afleibaar vanweë ontoereikende gegewens. Vir die beste aanduiding word weer na die fabrieksensusse en die kleinhandelsensusse verwys.

3.5.2.1 Kleinnywerhede

Uit Tabel 3/6 blyk dit dat in die werksgeleentheidsgroottegroep 1 - 99 daar 'n aanvanklike groei van 10 733 na 11 030 instellings in die fabrieksektor tussen 1966 en 1968 was, maar weer 'n daling tot 10 795, volgens die 1970 opname. Dieselfde tendens geld vir die totale aantal instellings. Daar kan dus nie gepraat word van enige groei in aantal kleinnywerhede nie: die teenoorgestelde is besig om plaas te vind. Die aantal werkende eienaars het ook afgeneem van 5 263 in 1966, na 4 483 in 1970.

---

1. *Ibid., op.cit., p.5.*

2. *Baumback, C.M., Lawyer, K., Kelley, P.C. How to organise and operate a small business. Fifth ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1973. p.6.*

TABEL 3/6

DIE NYWERHEID IN SUID-AFRIKA

Jaar	Werksgeleent-heidsgrootte-groep	Aantal Ondernemings		Werkende eienaars		Besoldigde Werknemers		Salarisse en Lone Alle Rasse (R1 000)		Bruto Opbrengs (R1 000)	
			%		%		%		%		%
966	1 - 99	10 733	84,3	5 263	99,0	230 721	24,6	229 322	23,7	1 153 018	22,5
	100 - 199	971	7,6	47	0,9	135 473	14,6	130 037	14,5	698 518	13,7
	200 +	1 023	8,1	4	0,1	570 340	60,8	607 261	62,8	3 252 865	63,8
	Totaal	12 727	100,0	5 314	100,0	936 534	100,0	966 620	100,0	5 104 401	100,0
968	1 - 99	11 030	83,9	4 760	99,4	236 500	23,9	267 888	23,3	1 271 395	21,5
	100 - 199	1 042	8,0	25	0,5	144 724	14,7	153 894	63,4	811 032	13,5
	200 +	1 070	8,1	7	0,1	607 722	61,4	728 402	63,3	3 900 738	65,0
	Totaal	13 142	100,0	4 792	100,0	988 946	100,0	1 150 184	100,0	5 983 165	100,0
970	1 - 99	10 795	82,2	4 483	99,2	242 906	22,3	315 557	22,2	1 516 844	20,2
	100 - 199	1 131	8,6	30	0,7	158 466	14,5	188 593	13,3	1 046 244	14,0
	200 +	1 195	9,2	3	0,1	689 682	63,2	918 145	64,5	4 938 636	65,8
	Totaal	13 121	100,0	4 516	100,0	1 091 054	100,0	1 422 295	100,0	7 501 724	100,0

Bron: Departement van Statistiek: Fabriekesensusse, 1970.

Daarenteen het die aantal besoldigde werknemers in die kleinnywerhede toegeneem van 230 721 in 1976, tot 242 906 in 1970. As persentasie van die industriële arbeidsindiensneming het dit egter 'n daling beteken van 24,6% in 1966, na 22,3% in 1970.

Salarisse en lone het ook afgeneem van 23,7% van die totaal gedurende 1966, na 22,2% gedurende 1970.

Ofskoon bruto opbrengs van die kleinnywerhede die vier jaar 1966 - 1970 toegeneem het van R1 153 miljoen tot R1 517 miljoen, het die persentasie tot totale bruto nywerheidsopbrengs gedaal van 22,5% in 1966, tot 20,2% in 1970.

Daar kan dus afgelei word dat die kleinnywerhede in die Republiek van Suid-Afrika gedurende die tydperk van 1966 - 1970 'n gestadigde agteruitgang getoon het in terme van getalle en persentuele bydrae tot totale nywerheidsresultate. Die aantal besoldigde werknemers in diens, het egter toegeneem.

3.5.2.2 Die kleinhandel

Volgens die 1971 sensus van groot- en kleinhandel, was daar 52 149 indiwiduele kleinhandelsinrigtings in Suid-Afrika. Besonderhede aangaande hierdie 52 149 kleinhandelsinrigtings word weergegee in Tabel 3/7. Volgens hierdie tabel blyk dit dat van hierdie 52 149 inrigtings, 64% eenmansake, 7% vennootskappe en 22% private maatskappye, was. Die ondernemingsvorm wat deur klein ondernemers verkies word, maak dus 93% van die totale aan inrigtings uit. Die 52 149 inrigtings was verteenwoordig deur 'n totaal van 43 187 firmas. 'n Ontleding van hierdie firmas in terme van getalle plus die bedryfstak se aandeel in die totale kleinhandelsverkope van daardie jaar geskied in Tabel 3/8.

Tabel 3/9 toon die groei in die kleinhandel aan gedurende die tyd-

TABEL 3/7

DIE KLEINHANDEL IN SUID-AFRIKA

Status	Inrigtings					Werkende eienaars en onbetaalde gesinassistente	Betaalde werknemers		Jaarlikse salarisse en lone	
	Totaal	Geassosieer met 'n vrywillige koopgroep	Departementeel	Met selfbedieningsdepartement	Onafhanklike selfbediening		Totaal	Blank	Totaal	Blank
	Getal								R1 000	
Totaal	52 149	1 663	1 818	3 363	2 866	59 680	308 592	116 249	378 984	259 968
Eenmansake	33 417	718	316	1 095	1 299	51 639	93 642	17 917	61 690	26 679
Vennootskappe	3 663	96	51	207	175	8 041	15 050	3 266	12 510	5 985
Private maatskappye	11 631	774	561	1 269	762	-	121 145	51 780	196 392	143 133
Publieke maatskappye	2 943	55	815	705	595	-	72 847	41 055	102 711	79 849
Koöperasies	176	20	63	78	33	-	3 550	1 820	4 039	3 341
Openbare korporasies	278	-	7	5	2	-	1 857	125	749	277
Ander	41	-	5	4	-	-	501	286	893	704

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel,1971.

TABEL 3/8

DIE KLEINHANDEL IN SUID-AFRIKA VOLGENS AANTAL FIRMAS

SENSUS VAN GROOT- EN KLEINHANDEL 1971

Bedryfstak	Aantal	% van totale firmas	% van totale kleinhandelsverkope
Slagters	3 631	8,4	7,7
Melkerye	366	0,9	1,3
Kruideniers en ander handelaars in voedselware	13 689	31,7	21,6
Drankwinkels	946	2,2	5,0
Handelaars in klerasie, skoeisel en tekstiele	5 589	12,9	16,2
Handelaars in meubels en huishoudelike benodigdhede	2 265	5,2	11,4
Aptekers	2 019	4,7	4,8
Boekwinkels en skryfbehoeftehandelaars	534	1,2	2,0
Handelaars in sport- en vermaaklikheidsbenodigdhede	592	1,4	1,4
Juweliers	694	1,6	1,0
Algemene afdelingswinkels	122	0,3	8,7
Algemene handelaars	9 730	22,5	14,2
Handelaars in diverse goedere	3 010	7,0	4,8
TOTAAL	43 187	100	100

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel, 1971.

TABEL 3/9

DIE KLEINHANDEL IN SUID-AFRIKA: VERNAAMSTE STATISTIEKE: 1947-1971

Sensusjaar	Inrigtings	Werkende eienaars en onbetaalde gesinsassistente	Betaalde werknemers		Jaarlikse salarisse en lone		Verkope	Totale inkomste	Netto wins
			Totaal	Blank	Totaal	Blank			
	Getal				R1 000				
1949	29 752	32 764	142 169	63 440	56 696	40 266	747 222	785 940	66 616
1952	34 817	35 087	159 340	69 714	84 132	60 802	1 119 106	1 192 456	79 526
1961	36 330	38 505	177 371	76 286	134 873	79 049	1 500 861	1 545 925	78 767
1967	43 063	49 386	235 361	98 954	218 207	152 528	2 344 955	2 408 840	137 719
1971	52 149	59 680	308 592	116 249	378 984	259 968	3 769 873	4 026 082	191 227

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel 1971.

perk 1947 tot 1971. Daarin word ondermeer aangetoon dat die aantal inrigtings gedurende die periode bykans verdubbel het, dat die werkende eienaars toegeneem het van 32 764 in 1947 tot 59 680 in 1971, 308 592 werknemers in diens in die bedryf was, aan wie R378 984 000 in salarisse uitbetaal is.

In Tabel 3/10 kan die groei in die bedryf gedurende die tydperk 1961 - 1971 gevolg word. Daarvolgens kan gesien word dat die getal inrigtings oor die tydperk 1961 -1971 met gemiddeld 3,7% gegroei het. Werksgeleenthede het met gemiddeld 5,5% toegeneem, en salarisse en lone het teen 'n gemiddelde tempo van 10,9% per jaar gestyg.

Wat die tendens in aantal inrigtings sedert 1971 betref, is daar nie veel statistieke beskikbaar nie. Dit is wel bekend dat die Departement van Statistiek met die oog op die sensusopname van 1978, 108 000 sensusvorms aan groot- en kleinhandelaars uitgestuur het, in vergelyking met die sowat 60 000, van die vorige sensus. Dit dui op 'n aansienlike groei.

Wat die tendens van kleinhandelsverkope betref, word verwys na Tabel 3/11. Daaruit blyk dit dat die totale kleinhandelsverkope vanaf die kleinhandelsensus van 1971, toegeneem het van R3 714,9 miljoen na R10 615,6 miljoen (volgens hersiene steekproefopname). Teen heersende pryswaarde beteken dit 'n toename van 186%. Van die indiwiduele bedryfstakke het drankwinkels die hoogste styging getoon, naamlik 338%.

Om 'n aanduiding van die tendens, groter winkels versus kleiner winkels, te verkry, is die oefening van die verdeling van kleinhandelsfirmas in drie strata, volgens omsetgroottes, met die steekproefresultate van kleinhandelsverkope vir die kalenderjaar 1977, op

TABEL 3/10

DIE KLEINHANDEL IN SUID-AFRIKA

'n Vergelyking van die toenames oor die tydperke 1961 tot 1967, 1967 tot 1971 en 1961 tot 1971 asook die gemiddelde jaarlikse persentasie toename tussen 1961 en 1971 ten opsigte van sekere uitgesoekte statistieke vir die kleinhandel word in die onderstaande tabel gegee.

Item		1961 tot 1967	1967 tot 1971	1961 tot 1971	Gemiddelde jaarlikse persentasie toename - 1961 tot 1971
Inrigtings	Getal	6 733	9 086	15 819	-
	%	18,5	21,1	43,5	3,7
Werkgeleentheid - Alle bevolkingsgroepe	Getal	68 871	83 525	152 396	-
	%	31,9	29,3	70,6	5,5
Betaalde werknemers - Alle bevolkingsgroepe	Getal	57 990	73 231	131 221	-
	%	32,7	31,1	74,0	5,7
Salarisse en lone - Alle bevolkingsgroepe	R1 000	83 334	160 777	244 111	-
	%	61,8	73,7	181,0	10,9
Gemiddelde salarisse en lone - Alle bevolkingsgroepe	Rand	167	301	468	-
	%	21,9	32,5	61,5	4,9
Verkope	R1 000	844 094	1 424 918	2 269 012	-
	%	56,2	60,8	151,2	9,2
Totale inkomste	R1 000	862 915	1 617 242	2 480 157	-
	%	55,8	67,1	160,4	10,0
Netto wins	R1 000	58 952	53 508	112 460	-
	%	74,8	38,9	142,8	9,3

Dit blyk dat die verkope van kleinhandelaars vanaf 1967 tot 1971 toegeneem het met R1 424,9 miljoen of 60,8%. In dieselfde tydperk het totale werkgeleentheid toegeneem met slegs 29,3% terwyl totale salarisse en lone 'n taamlike hoë toename van 73,7% toon. Die gemiddelde jaarlikse toenames in salarisse en lone en verkope toon egter feitlik dieselfde groeipatroon oor die jare 1961 tot 1971. Daar sal opgemerk word dat die toename in netto wins van 1967 af tot 1971 heelwat laer was as die toename van 1961 af tot 1967, naamlik 38,9% teenoor 74,8%. Die toename van 1961 af tot 1971 was 142,8% of 'n gemiddelde toename van 9,3% per jaar.

Bron: Departement van Statistiek. Sensus van Groot- en Kleinhandel,1971.

TABEL 3/11

KLEINHANDELSVERKOPE IN SUID-AFRIKA

HEERSENDE PRYSE

R 1 000

Bedryfstak	Verkope: 1971 Sensus	Verkope 1977 Kalenderjaar	Persentasie verhoging
Slagters	287 785	690 909	140
Melkerye	49 706	210 536	324
Kruideniers en ander handelaars in voedselware	803 028	2 439 720	204
Drankwinkels	186 047	815 421	338
Handelaars in klerasie, skoeisel en tekstiele	595 186	1 506 827	153
Handelaars in meubels en huishoudelike benodigdhede	422 326	1 033 047	145
Aptekers	179 348	435 203	143
Boekwinkels en skryfbehoeftehandelaars	73 963	192 913	161
Handelaars in sport- en vermaaklikheidsbenodigdhede	52 880	163 151	209
Juweliers	36 129	108 964	201
Algemene afdelingswinkels	323 143	947 582	193
Algemene handelaars	528 610	1 402 582	165
Handelaars in diverse goedere	176 757	668 759	278
TOTAAL	3 714 909	*10 615 612	186

Bron: Departement van Statistiek.

**Volgens hersiene steekproefopname.*

TABEL 3/12

KLEINHANDELSVERKOPE IN SUID-AFRIKA

Januarie tot Desember 1977

R1 000

SOORT BESIGHEID	TOTALE* VERKOPE	Stratumverkope 1	Stratumverkope 2	Stratumverkope 3
Slagters	690 909	232 632	170 454	287 822
Melkerye en handelaars in suiwelprodukte	210 536	115 206	64 474	30 855
Kruideniers en ander handelaars in voedselware	2 439 720	1 083 947	472 887	882 886
Drankwinkels	815 421	375 380	163 205	276 836
Handelaars in klerasie, skoeisel en tekstiele	1 506 827	846 151	235 778	424 897
Handelaars in meubels en huishoudelike benodigdhede	1 033 047	524 857	228 525	279 665
Aptekers	435 203	83 582	133 847	217 773
Boekwinkels en skryfbehoeftehandelaars	192 913	96 555	96 358	-
Handelaars in sport- en vermaaklikheidsbenodigdhede	163 151	61 559	101 592	-
Juweliers	108 964	54 070	54 893	-
Algemene afdelingswinkels	947 582	866 686	80 896	-
Algemene handelaars	1 402 582	441 178	390 644	570 760
Handelaars in diverse goedere	668 759	201 281	167 667	299 810
TOTAAL	10 615 612	4 983 086	2 361 221	3 271 305

Bron: Departement van Statistiek

Stratum 3 + 2 = 53,6%

**Volgens hersiene steekproef.*

dieselfde wyse as met die resultate van die 1971 verkry, herhaal[1]. Die verdeling volgens die 1977 kleinhandelsverkope, word in Tabel 3/12 getoon. Die resultaat van hierdie herhalingsoefening toon aan dat die kleiner winkels, (stratum 2+ stratum 3), nou slegs 53,6% van die totale kleinhandelsverkope in Suid-Afrika hanteer. Gedurende die tydperk 1972 tot 1977, het daar dus 'n daling in die markaandeel van kleiner winkels, van 4,59%, voorgekom, ten spyte van die feit dat aanvaar word dat die getalle van winkels toegeneem het.

Dieselfde probleem as in die geval van die eerste oefening was weer ervaar - naamlik dat daar talle klein onafhanklike sakeondernemings is wat onder groter firmas ingesluit is. Dit kan dus aanvaar word dat klein kleinhandelsinstellings steeds sowat twee derdes van die kleinhandelsverkope in Suid-Afrika hanteer.

3.6 OWERHEIDSBELEID MET BETREKKING TOT KLEIN SAKEONDERNEMINGS

3.6.1 Inleiding

Die klein sakeonderneming het soos reeds aangetoon is, 'n besondere funksie en rol te vervul in die huidige ekonomiese bestel. Bolton voel dat die belangrikheid daarvan so sterk aan dat hy onomwonde verklaar:

"if small firms did not exist it would be necessary to invent them"[2].

Odabashi van Japan konstateer dat dit die klein sakeonderneming was wat uit die verwoesting van die tweede wêreldoorlog te voorskyn gekom het, wat die fondament gelê het vir die suksesvolle na-oorlogse

---

1. *Sien paragraaf 3.4.10.2*

2. *Bolton, J.E. op.cit., p.344.*

rehabilitering van die Japanse ekonomie[1]. In hierdie sukses het die owerheid en die simpatieke beleid van die owerheid ten opsigte en ten behoewe van die klein sakeonderneming, 'n sleutelrol gespeel.

Professor Erhard van Wes-Duitsland skryf die ekonomiese wonderwerke van Wes-Duitsland na die tweede wêreldoorlog meer toe aan private inisiatief, as aan die groot industrieë van daardie land. Dit is belangriker om ekonomiese sowel as politieke redes, dat soveel indiwidue hul eie toekoms bepaal as wat die staat konsentrasie van industriële mag aanmoedig[2]. Die staat kan die ontwikkeling van privaat inisiatief stimuleer deur 'n bepaalde beleid in dier voege neer te lê en te volg.

'n Primêre vereiste vir die bevordering en handhawing van die klein sakeonderneming in die moderne ekonomie is dus 'n ondubbelsinnige beleidsaanvaarding, deur die owerheid, ten opsigte van die plek, posisie en toekoms van die klein sakeonderneming in die ekonomie van die betrokke land.

Alleenlik dan kan die ekonomie ordelik en op vaste grondslag ontwikkel en alle onsekerhede wat mag aanleiding gee tot mistasting en ongesonde bevoordeling, tot die minimum beperk word.

In breë behoort die owerheid in sy beleid wat betref die klein sakeonderneming, aldus Bolton:

---

1. *Odabashi, S. Small Enterprize Policy. In: Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1971. p.120.*

2. *Lejeune, A. The growing plight of small business. In: Economic Age, Volume 2, No. 2. London, January /February 1970.*

voorsiening maak vir die skepping en handhawing van 'n gunstige ekonomiese klimaat;

effektiewe en geregverdige mededinging in die ekonomie bevorder;

gelyke behandeling in elke aspek, van regeringskant, ontvang; en

sover moontlik disinsentiewe elemente in die fiskale stelsel elimineer[1].

Verder wys Bolton daarop dat owerheidsbeleid spesifiek daarvoor voorsiening moet maak dat iemand, of 'n instansie, hetsy regstreeks of onregstreeks in die regeringstelsel, verantwoordelikheid moet aanvaar vir die kleinsakesektor "-----the interests of small business are neglected because it is nobody's job to consider them"[2].

Van der Wilde van Nederland pleit vir 'n verskuiwing van die owerheidsbeleid ten opsigte van die klein sakeonderneming van die politiek na die mark, en van die klein ondernemer met sy probleme en moeilikhede, na die bekwame ondernemer. Die owerheid kan nie meer optree as net die bewaarder van die ekonomiese ewewig nie; die owerheid moet nie net daarin slaag om ewewig te behou deur wetgewing en beperkende maatreëls nie, maar het ook 'n verantwoordelikheid om die vrye kapitalistiese stelsel in die moderne markekonomie te ontwikkel en uit te bou. En, soos tegniese ontwikkeling in die ekonomiese orde, skaalvergroting en konsentrasie, feller mededinging en verhoogde kapitaalinvestering tot gevolg gehad het, het ook die vereistes aan die ondernemer om toe te tree,

---

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.344.*

2. *Ibid., op.cit., p.345.*

doeltreffend te wees en staande te bly, groter geword.

Owerheidsmaatreëls moet dus, behalwe die wetlike aspekte waarna gewoonlik eerste gekyk word, ook navorsing, die voorsiening van inligting, voorligting en opleiding aan klein sakeondernemings en potensiële ondernemers insluit. Die mobilisasie van nuwe ondernemerstalente en die ontplooiing van reeds gevestigde ondernemers vra in die eerste plek kennis en insig by die ondernemers en diegene wat hulle begelei in 'n wetenskaplike of 'n navorsingsfunksie[1].

Van der Wilde beskou ook owerheidsvoorsiening vir finansiëring aan klein sakeondernemings onder verskeie hulpprogramme as 'n tweede kernpunt in die owerheidsbeleid. Daarby is dit ook noodsaaklik dat die erkenning vir en die moontlikhede van die kleinsakeondernemingsektor in ag geneem moet word in die denke en doen van die regering – die sogenaamde integrasiebeleid wat veral daarop gemik moet wees om die eksterne omstandighede, dit is die omgewing waarin die klein sakeonderneming moet bestaan, makro-ekonomies, te verbeter.

Swart sien die owerheid se taak deur middel van beleid as[2].

Eerstens die beskerming van die verbruiker of openbare belang.

---

1. *Van der Wilde, J.P.I. Owerheidsbeleid in Middel- en Kleinbedryf in die Westerse lande. Referaat gelewer tydens die Sektorale Handelskongres van die Afrikaanse Handelsinstituut, Johannesburg, Mei 1973.*

2. *Swart, N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die produktiwiteit van die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., Verenigde State van Amerika en Suid-Afrika. Potchefstroom, Departement Bedryfsekonomie, PU vir CHO, 1971. p.57.*

Tweedens die regstreekse reëling van mededingingsverhoudings deur uitskakeling van 'n sekere ekonomiese orde; wat uiteindelik weer neerkom op die beskerming van die verbruiker.

Derdens die onregstreekse beïnvloeding van die mededingingstruktuur, deur onregstreekse hulpverlening aan sekere sektore in die ekonomie, om sodoende, ewewigtige ontwikkeling in die struktuur te verseker, asook 'n gebalanseerde sosiale struktuur te help ontwikkel; dit lei tot wat algemeen genoem word 'n beleid van gelyke kanse.

Daarbenewens reken Swart nog dat die owerheid in sy handelsbeleid voorsiening moet maak vir die bevordering van produktiwiteit en 'n realisme ten opsigte van die progressiewe ontwikkeling van die grootbedryf.

Swart is 'n groot voorstander vir 'n owerheidsbeleid van gelyke kanse vir die kleinbedryf. Die beleid soos deur hom bepleit, het twee konsekwensies. In die eerste plek moet die algemene ekonomiese beleid altyd beskou word in die gevolge wat dit mag uitoefen op die kleinsakesektor en tweedens moet in 'n owerheidsbeleid van gelyke kanse, voorsiening gemaak word om knelpunte wat saamhang met spesifieke kenmerke van die kleinbedryf, te voorkom; met ander woorde, 'n spesifieke beleid ten opsigte van die klein sakeonderneming in die ekonomie.

Dit is voor die hand liggend dat owerheidsbeleid aangaande die kleinsakesektor van land tot land sal verskil wat detail betref. Dog die essensie daarvan behoort nie te uiteenlopend te wees nie.
Daar word vervolgens gelet na die beleid ten opsigte van klein sakeondernemings wat in die Verenigde State van Amerika, Japan, en Wes-Duitsland, gevolg word.

3.6.2 Die Verenigde State van Amerika

Die owerheidsbeleid met betrekking tot klein sakeondernemings in die Verenigde State van Amerika is duidelik uitgespel in die Small Business Act:

"The essence of the American economic system of private enterprize is free competition. Only through full and free competition can free markets, free entry into business, and opportunities for expression and growth of personal initiative and individual judgement be assured. The preservation and expansion of such competition is basic not only to the economic well being but to the security of this Nation. .... It is the declared policy of the congress that the government should aid, counsel, assist, and protect insofar as possible, the interests of small-business concerns ...."[1].

Klein sakeondernemings geniet al 'n geruime aantal jare gereelde aandag van die Amerikaanse regering. In beide die twee kamers van die Amerikaanse kongres, te wete die Huis van Verteenwoordigers en die Senaat, is permanente verkose komitees wat na die belange van die klein sakeonderneming omsien.

Elke komitee het 'n voltydse personeel in diens wat aandag skenk aan die probleme van die klein sakeonderneming. Navorsing, ondersoeke en die aanhoor van getuienis is deel van die komitees se metodes om informasie te bekom, wat lei tot optrede om klein sakeondernemings te beskerm en te bevorder.

Die President's Task Force het in sy verslag van Maart 1970, na aanleiding van 'n ondersoek na die probleme en vooruitsigte van die klein-sakeondernemingsektor, weer eens die beleid van die

---

1. *Small Business Act. Text of Small Business Act. Public Law 85-536, as amended. Ninety-first Congress, Second session. Washington D.C., U.S. GPO, 1970. p.1.*

Amerikaanse Kongres ten opsigte van klein sakeondernemings onderskryf[1]. Die komitee betoog verder dat die samewerking van die hele ekonomie verkry moet word om te help om die probleme wat klein sakeondernemings konfronteer,die hoof te bied. Die totale aksie moet egter deur die Regering inisieer en bestuur word.

"Government should enlist, arouse, and activate the enormous resources of the private sector to protect the opportunities available to small firms and enable them to take part in the competition. -------- As we see it, the role of Government will need to change in increasing measure from that of doer to that of stimulator"[2].

Die Task Force kom tot twee fundamentele konklusies en aanbevelings, naamlik:[3]

a Dat die verbetering van die vooruitsigte van klein sakeondernemings deur die vergroting van die rol wat dit speel in die ekonomie, ten beste bereik kan word deur die motivering en die stimulering van die privaatsektor, in 'n gunstige sakeklimaat.

b Dat dit die rol van die Regering is om 'n gunstige sakeklimaat te skep en te bevorder, en dat direkte aksie alleenlik geneem moet word indien die behoeftes van die klein sakeondernemings nie deur die privaatsektor voorsien kan word nie.

---

1. *Report of the President's Task Force on Improving the Prospects of Small Business.* In: *Review of Small Business Administration's Programs and Policies - 1971. Washington D.C., U.S. GPO, 1971. p.197.*

2. *Ibid., p.198.*

3. *Ibid., p.205.*

3.6.3 Japan

Die Japanse regering het sedert die tweede wêreldoorlog besondere aandag aan die klein sakeonderneming in die ekonomie gegee. Verskeie owerheidsmaatreëls is geskep om die klein sakeonderneming te help en te onderskraag. Een van die belangrikste maatreëls was die stigting van die Small and Medium Enterprise Agency in 1948.

Owerheidsmaatreëls en beleidsverklarings van die Japanse regering sedert die tweede wêreldoorlog is gekulmineer in die Fundamental Law oor klein- en mediumondernemings wat in 1963 deur die Japanse Diet aanvaar is.

Hierdie Wet is ontwerp om die belangrikheid van die klein sakeonderneming in die Japanse ekonomie te onderskryf, te help bevorder, ontwikkel en om die ekonomiese en sosiale status van diegene betrokke in die kleinsakesektor, te verhoog.

Ingevolge die Fundamental Law word die staat verplig om:[1]

'n Rol te speel in die organisering van klein sakeondernemings;

finansiering aan klein sakeondernemings te verskaf ingevolge verskeie hulpprogramme;

opleiding, advies en diagnose aan klein sakeondernemings te verskaf;

geleenthede te skep vir modernisering en rasionalisering van klein sakeondernemings om sodoende hoër produktiwiteit en doeltreffendheid van klein sakeondernemings te bevorder;

---

1. *Odabashi, S. op.cit., pp.124-128.*

verbetering van die algemene sakeklimaat vir klein sakeondernemings in die hand te werk sodat klein sakeondernemings op gelyke kanse met die grootbedryf in die mark kan meeding;

besondere hulp en leiding te verskaf aan baie-klein ondernemings (dié met minder as 20 werknemers), deur veral die verskaffing van bestuursadvies en finansieringshulpprogramme; en

spesiale maatreëls in te stel om arbeidsverhoudinge, opleiding van arbeiders en die welvaart van arbeid in die kleinsakesektor te bevorder en te verseker.

Die Japanse regering poog om so doeltreffend moontlik uitvoering te gee aan sy beleid insake klein sakeondernemings. Die huidige beleid is spesifiek daarop gemik om klein sakeondernemings te herorganiseer en te herstruktureer na optimum grootte en hulle toe te rus met moderne tegnieke en fasiliteite sodat hulle in wêreldmarkte kan kompeteer.

3.6.4 Wes-Duitsland

Die regeringsbeleid van die Wes-Duitse Bondsrepubliek word duidelik uitgespel in 'n spesiale dokument wat deur gewese bondskanselier Willy Brandt, gedurende 1971 aan albei kamers van die parlement voorgelê is[1]. Daarin word ondermeer verklaar[2]:

---

1. *Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn, Drucksache V1/1666, 1970. Soos bespreek deur Den Broeder, A.L. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 25, No. 3, Mei/Junie 1971. pp.160-167.*

2. *Ibid., op.cit., p.2. Soos aangehaal deur Van der Wilde, J.P.I. De presentie van de zelfstandige ondernemer. Amsterdam, Vrije Universiteit, 1971. p.11.*

"Die freie Entfaltung und die Eigenverantwortung von Unternehmen und Unternehmern sind elementare Grundlagen unserer leistungsorientierten marktwirtschaftlichen Ordnung. Dazu gehört, dasz eine ausreichende Zahl wirtschaftlich selbständiger Unternehmen am Markt tätig ist. Deshalb kommt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen unabhängig von ihrer Grösze wirtschaftspolitisch besondere Bedeutung zu".

Uit die dokument blyk dit duidelik dat die sentrale owerheid van die Bondsrepubliek geen proteksionistiese, maar ook geen diskriminerende politiek ten opsigte van klein en middelgrootondernemings beoog nie. Die kleinsakesektor word beskou as deel van 'n kompeterende, op ekonomiese groei gerigte volkshuishouding, en word daarvolgens beoordeel en behandel. Die regering is bereid om omstandighede te skep indien nodig, en veranderinge in die ekonomiese lewe aan te bring wat dit vir die klein en middelgroot ondernemings moontlik maak om hul funksie redelik te vervul. Die regering is egter nie bereid om aan swak ondernemings, geleenthede te bied om kunsmatig aan die lewe te bly nie. Dit beteken dat die regering die middele sal skep en bied om die klein sakeonderneming in staat te stel om op eie krag, sy rol behoorlik te vervul.

In die uitvoering van sy beleid om die nodige gunstige geleenthede vir die kleinsakesektor te skep, is die regering bereid om:

Die finansieringsmoontlikhede van klein sakeondernemings te verbeter deur 'n hele aantal maatreëls;

prestasie en produktiwiteit te verbeter deur die nodige instellings wat voorligting, advies, produktiwiteitsondersoeke, innovasie, navorsing ensomeer bevorder, te subsidieer;

beroepsopleiding daadwerklik te bevorder en te ondersteun; en

'n wakende oog te hou oor wetgewing wat die kleinsakeondernemingsektor ten opsigte van die groot bedryf mag benadeel[1].

3.6.5 Owerheidsbeleid in Suid-Afrika

In Suid-Afrika bestaan daar nog geen definitiewe owerheidsbeleid ten opsigte van die kleinsakesektor nie. Uit optrede en ondersoeke deur staatsdepartemente kan weliswaar afleidings gevorm word van die staat se siening en houding insake sekere ontwikkelings en praktyke in die handel en nywerheid. Dit dui egter op 'n losse ontwikkeling van die ekonomiese struktuur en die oplos van probleme soos dit voorkom.

Maatreëls wat in die verlede op probleme in die sakesektor voortgespruit het, was egter nog op onderdele van die kleinsakesektor toegespits en het nog nie die sektor in sy totaliteit in ag geneem nie.

Een rede vir die gebrek aan verklaarde regeringsbeleid ten opsigte van die kleinsakesektor is sekerlik te vinde in die feit dat dit aan geen persoon op regeringsvlak, of staatsdepartement in die besonder opgedra is om verantwoordelikheid te aanvaar en 'n wakende oog te hou oor die belange van die sektor as sodanig nie. 'n Verdere rede mag die feit wees dat klein ondernemings as 'n groep in Suid-Afrika gewoonlik swak georganiseer is en geensins enige politieke druk uitoefen of probeer uitoefen soos byvoorbeeld in Kanada nie. Klein sakeondernemings vorm op 'n vrywillige indiwiduele basis deel van georganiseerde handel, nywerheid en bedryfsverenigings, maar nooit as ondernemings van 'n bepaalde grootte of oorsprong nie.

1. *Ibid., Soos bespreek deur Den Broeder, A.L. Verbetering van het ondernemersbestand.* In: *Kroniek van het ambacht/kleinen middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 23, No. 4, Julie/Augustus 1969. pp. 166-187.*

In die lig van die feit dat georganiseerde handel instrumenteel betrokke was by die totstandkoming van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO is dit sekerlik geregverdig om af te lei dat daar by georganiseerde handel in besonder, 'n gunstige ingesteldheid teenoor die klein sakeonderneming bestaan. Die feit dat die regering via die Departement van Handel, 'n jaarlikse bydrae tot die fondse van die Adviesburo maak, weerspieël beslis 'n simpatieke houding. Die behoefte aan verklaarde regeringsbeleid aangaande die kleinsakesektor in sy totaliteit word egter sterk gevoel - veral deur instansies en persone wat in noue verband met klein sakeondernemings verkeer.

3.6.6 Samevatting

3.6.6.1 Owerheidsbeleid ten opsigte van klein sakeondernemings is gegrond op nasionale belang

Owerheidsbeleid ten opsigte van klein sakeondernemings is eerstens gegrond op die belangrikheid van die klein sakeonderneming in die volkshuishouding. Hierdie fundamentele feit kom duidelik na vore in die beleidsverklarings van die Amerikaanse regering[1] sowel as dié van die Wes-Duitse regering[2]. Dieselfde afleiding kan gemaak word uit die maatreëls van die Japanse Diet[3].

Dit gaan dus nie om die beskerming en bevordering van 'n aantal indiwidue of 'n klein groep wat politieke druk uitoefen of op bevoordeelde wyse inspraak by die regering bewerkstellig het nie, maar om 'n integrale deel van die volkshuishouding wie se behoud en ontwikkeling essensieel is vir 'n vrye markstelsel. Daar is wye eenstemmigheid oor die feit dat owerheidsbeleid ten opsigte van die klein sakeonderneming gegrond moet wees op nasio-

1. *Paragraaf 3.6.2*

2. *Paragraaf 3.6.4*

3. *Paragraaf 3.6.3*

nale belang. Hierdie aspek is reeds in hierdie hoofstuk behandel.

Sinvolle owerheidsbeleid met betrekking tot die kleinsakesektor veronderstel egter 'n bewustheid van die belangrikheid van die sektor by die beleidmaker. Bewustheid beteken dat die publiek en politieke leiers oortuig moet word dat klein ook moontlik is. Volgens Bulloch van Kanada[1], gaan dit oor houdings. Die meeste mense glo "hoe groter hoe beter" op grond van die veronderstelde voordele van skaalekonomie: die resultaat is groot instellings, groot stede en groot welvaartsuitgawes. Die moderne gemeenskap staan dus voor 'n besondere uitdaging om die vloedgolf van konsentrasievorming te stuit en les bes, sosio-ekonomiese stelsels te desentraliseer. Bulloch beskou die probleme van die klein sakeonderneming as 'n deel van die totale konsentrasievorming wat kenmerkend van die twintigste eeu is. Hy verklaar verder:

"If we are going to build more human societies, with a renewed faith in neighbourhoods, communities, rural life and balanced growth and development, we will have to build more decentralized socio-economic systems. This requires an understanding of the virtues of smallness, of small and mediumscale technology and the distinctive role that independent owner-managed enterprises as contrasted to employee-managed enterprises, can play in the economic, social and cultural life of a nation"[2].

---

1. *Bulloch, J.F. President, Canadian Federation of Independent Business. Tydens die: International Symposium on Small Business. Washington D.C., 15-18 November 1976. In: Proceedings of the International Symposium on Small Business. U.S. Small Business Administration, Washington D.C., SBA, September 1977. p.237.*

2. *Ibid., The Politics of Small Business. p.237.*

Die algemene opvatting dat doeltreffendheid en rentabiliteit in die grootbedryf, beter is as in die kleinbedryf, sal dus teengestaan moet word. Tewens, beide Bolton[1] en Wittnebert[2] kom tot die gevolgtrekking dat wat rentabiliteit en doeltreffendheid betref, dit skyn asof die kleinbedryf beter daaraan toe is.

Bulloch identifiseer 'n aantal faktore, in die ekonomiese stelsel, wat die konsentrasievorming van ekonomiese mag in die hand werk[3]. Indien die politici en die publiek oortuig moet word dat klein wel moontlik is, sal hierdie faktore eers deeglik bestudeer moet word. Hierdie faktore werk nie onafhanklik nie, maar oefen gesamentlik 'n invloed op die ekonomie uit. Die faktore is dié van onreëlmatige kragte wat in 'n vrye mark bestaan wat konsentrasievorming aanmoedig, die algemene tendens van monopolievorming en antimededingingsbewegings wat alom teenwoordig in die geskiedenis van die handel is, en die tegnologie wat deur die mens geskep word, maar dikwels weer sy gedrag domineer. Verder veroorsaak regerings- en sosiale uitgawes 'n swaar belastingdruk op kleiner en swakker ekonomiese eenhede wat hul langtermyn voortbestaansmoontlikhede nadelig raak. Toetrede van nuwe klein ondernemings word dikwels deur regeringsoptrede benadeel. Dieselfde geld ook vir die arbeidsbeleid wat deur die regering gevolg word.

---

1. *Bolton, J.E. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, London, HMSO, 1973. p.47.*

2. *Wittnebert, F.R. Bigness versus profitability. In: Harvard Business Review, Small Business Series, Part 11. pp.67-76.*

3. *Bulloch, J.F. op.cit., pp.239-246.*

Die proses van konsentrasie in die handel veroorsaak 'n kettingreaksie. Groot kleinhandelaars bevorder groot vervaardigers. Grootheid in die sakewêreld bevorder grootheid in regering en in georganiseerde arbeid. Die hele aangeleentheid van konsentrasie vorming in die ekonomie verdien dus die aandag van elke regering wat 'n vrye markstelsel nastreef[1].

Nasionale belang gaan hand aan hand met nasionale bewustheid. Wat dus nodig is, is dat hierdie bewustheid op alle vlakke en deur alle betrokkenes uitgebou en verkondig moet word. Hierin kan georganiseerde handel en nywerheid, belanghebbende instansies en die klein sakeonderneming self, 'n belangrike rol speel.

3.6.6.2 Owerheidsbeleid moet bepaalde doelwitte nastreef

Owerheidsbeleid in Suid-Afrika behoort, met die oog op die rol, posisie en funksie van die kleinsakesektor in die moderne kapitalistiese staat, en in die lig van die spesifieke belangrikheid van hierdie ondernemings in Suid-Afrika, bepaalde doelwitte na te streef. Hierdie doelwitte is duidelik deur Swart uitgespel[2].

Die beskerming van die verbruiker deur die handhawing van 'n vrye markstelsel;

die bevordering van produktiwiteit in die kleinsakesektor sodat daardie groot deel van die ekonomiese wat hierdie sektor hanteer so doeltreffend moontlik kan geskied; en

die daarstelling van gelyke kanse vir die klein onderneming sodat die grote nie voordele geniet net omdat hy groot is nie en die kleintjie nie nadele net omdat hy klein is nie.

---

1. *Sien ook: Swart, N.J. Die rol en betekenis van die klein sakeondernemings. Beskrywingspunt 4. Afrikaanse Handelsinstituut Kongres, Durban, 1978. pp.1-3.*

2. *Ibid., pp.9-10.*

Hierdie beleidsdoelwitte impliseer dat die owerheid nie net meer kan optree as die bewaarder van ekonomiese ewewig deur wetgewing en ander maatreëls nie, maar dat owerheid pertinent verantwoordelikheid moet aanvaar om die vrye kapitalistiese stelsel te ontwikkel en uit te bou.

Dit behels ook nie die afbreek of beperking van die grootbedryf nie[1]. Eerder die bevordering van die nodige ekonomiese klimaat waarin die klein onderneming kan groei en ontwikkel tot sy volle potensiaal. Gelyke kanse in aspekte soos finansiering, vestiging, aankope, kundigheid en personeel,word dus gevra.

Daar kan kwalik verskil word met die Canadian Federation for Independent Business wanneer hulle 'n doelwit ten opsigte van owerheidsbeleid insake klein sakeondernemings as volg uitspel:

"IF we set ourselves the following major goal:

'TO INCREASE THE RATE OF NEW BUSINESS FORMATION, THE NUMBER OF PERSONS EMPLOYED, AND THE AMOUNT OF GROSS NATIONAL PRODUCT PRODUCED IN THE OWNER-MANAGED, SMALL FIRMS SECTOR'

THEN the following objectives will be achieved:

1 A more equitable distribution of income, wealth and social benefits across all regions in Canada.
2 Economic and political power will be diffused among a larger number of groups in the country.
3 Canadian ownership and control over the domestic economy will be increased.

---

1. *Galbraith, J.K. The new industrial state. London, Hamish Hamilton, 1968, p.33, stel dit duidelik: "The small firm cannot be restored by breaking the power of larger ones".*

4 Entrepreneurship, innovation and desire for self-sufficiency among all Canadians will be enhanced.
5 The productivity and international competitiveness of Canadian Industries will be improved.
6 Meaningful and rewarding employment will be increased.
7 Rural and urban sense of community will be strengthened.
8 Our democratic institutions and personal freedoms will be reinforced"[1].

3.6.6.3 Owerheidsbeleid vereis spesifieke maatreëls

Om owerheidsbeleid enigsins tot sinvolle ontplooiing te lei sal spesifieke maatreëls, geskoei op die doelwitte van die beleid, in die beleid geïnkorporeer moet word. Hierdie maatreëls is:

Die integrering van die belange van die kleinsakesektor in algemene ekonomiese beleid, veral monêtere en fiskale beleid, sodat die druk wat hierdeur op die klein sakeonderneming geplaas kan word, nie ongelyk is nie;

die daarstelling van wetgewing wat monopolieë voorkom, onregverdige handelspraktyke uitskakel, en die reëls van die mededingingspel sodanig bepaal dat die klein onderneming nie ongelyk trek nie;

die daarstelling van omvattende en uitgebreide opleidings-, voorligtings- en navorsingsdienste vir die kleinsakesektor in sy geheel, en die ondersteuning, finansieel en andersins van nasionale aksies wat ten doel het om die klein ondernemer

---

1. *Peterson, R. Progress towards a small firms policy for Canada. Referaat gelewer tydens die Recontres De St - Gall, 1976. Switserland, St.Gallen, Swiss Research Institute of Small Business. p.13.*

en die klein sakeonderneming te bevorder deur 'n verskeidenheid van metodes en dienste;

statistiek en inligting aangaande die kleinsakesektor te versamel en te verwerk tot sinvolle interpretasie;

die ontwikkeling van geskikte finansieringshulpprogramme vir die verskillende afdelings van die kleinsakesektor; en

verteenwoordiging van die sektor op hoë regeringsvlak verseker.

HOOFSTUK 4

DIE KLEIN ONDERNEMER: KARAKTEREIENSKAPPE, PROBLEME EN BEHOEFTES

4.1 INLEIDING

Die probleme en behoeftes van die klein sakeonderneming en dus ook die klein ondernemer, het die afgelope twee dekades in die meeste Westerse lande, al hoe sterker onder die soeklig begin kom. Ekonome, sakelui, sosioloë en ook die algemene publiek het begin spekuleer of die vloedgolf van amalgamasies en oornames en magskonsentrasie van die grootbedryf, nie die wese van die kapitalistiese stelsel, naamlik die besit en bedryf van 'n eie onderneming, aan bande lê nie. Daar het 'n algemene bewuswording, en tot 'n sekere mate, ook bekommernis, begin posvat oor die voortbestaan en die toekomstige rol van die klein sakeonderneming in die ekonomie.

Wittnebert, vise-president van die Parker pen maatskappy van die Verenigde State van Amerika kom dan ook tot die finale gevolgtrekking, na sy ontleding van die wenslikheid van reusevorming in die grootbedryf in die Verenigde State van Amerika en die invloed wat dit op rentabiliteit het, dat:

"More and more, small business will be seen as the embodiment of free enterprize and the main substance of the private sector in the U.S. economy"[1].

Hierdie opvatting is tans besig om nie net in die Verenigde State van Amerika nie, maar dwarsdeur die Weste, uit te kring.

---

1. *Wittnebert, F.R. Bigness versus profitability. In: Harvard Business Review, Reprints of selected articles, Small Business Review, Part 11. New York, Harvard College, 1971. p.76.*

Dit lei noodwendig tot hernieude belangstelling in die kleinsakesektor. Die gevolge van hierdie nuwe belangstelling het ook aanklank by regerings van Westerse lande begin kry, soos in die vorige hoofstuk uitgewys is.

Die resultaat van hierdie bewuswording is onder andere die totstandkoming van verskeie organisasies en institute, dwarsdeur die Westerse wêreld, waarvan die primêre belangstellingsveld die klein sakeonderneming is. Verder word die probleme van die klein sakeonderneming bestudeer, ondersoek en ontleed, gereelde internasionale simposia met die klein ondernemer as sentrale figuur georganiseer, terwyl 'n aantal studiestukke oor gemelde en verwante aangeleenthede, die lig begin sien.

4.2 PERSOONLIKE KENMERKE EN BESONDERHEDE VAN DIE KLEIN ONDERNEMER

Die klein ondernemer vereenselwig hom grootliks met sy onderneming; die onderneming vorm dus 'n onafskeidbare verbintenis met die persoon van die ondernemer. Die doelwit van die ondernemer is dan ook dikwels die doelwit van die onderneming - die sukses van die een, ook die sukses van die ander; en andersom. Die klein sakeonderneming moet dus nie as 'n aparte entiteit gesien en beoordeel word nie, maar as 'n uitbreiding van die indiwiduele karakter van die ondernemer. Dit geld veral in die beginstadium, voordat die onderneming groei na groot, dit wil sê, in daardie gevalle waar die klein onderneming wêl groei.

Die prestasies van suksesvolle entrepreneurs het nog altyd die verbeelding van die mensdom aangegryp. Die samelewing betoon steeds 'n respek vir 'n indiwidu wat 'n onderneming begin, dit uitbou na groot, en daardeur vir homself aansien verwerf. Dit bied ook 'n feitlike onuitputlike bron van studiemateriaal aan navorsers in die geestes- en toegepaste wetenskappe. So word daar dikwels gepoog om modelle te konstrueer of formules saam te stel oor die eienskappe wat nodig is om 'n suksesvolle ondernemer te wees. Die teorie wil dat die mate van sukses van 'n voornemende ondernemer hieraan gemeet sal kan word.

So sonder Broom en Longenecker sekere eienskappe van suksesvolle klein ondernemers uit, wat gewoonlik nie in dieselfde mate by die gesalarieerde bedryfsleier aanwesig is nie[1]. Hierdie eienskappe is:

'n Onversadigde drang om iets tot stand te bring. Dit vereis besondere deursettingsvermoë. Ambisie, aggressiewe inisiatief en 'n begeerte om finansiële gewin is dus belangrike karaktereienskappe;

bereidwilligheid om uitdagings te aanvaar en risiko's te neem; en

voortgesette entoesiasme en dryfkrag.

Die komplekse natuur van die mens en die verskeidenheid veranderlike omgewingsfaktore wat kan bydra tot die sukses aldan nie van 'n klein sakeonderneming, is waarskynlik die rede waarom daar nog nooit eenstemmigheid bereik kon word aangaande die spesifieke eienskappe en kwalifikasies van 'n suksesvolle ondernemer nie.

Pickle en Abrahamson sonder vyf karaktereienskappe uit as die heel belangrikste vir die suksesvolle bedryf van 'n klein sakeonderneming[2]:

a Dryfkrag en energie

Dit omvat sulke begrippe soos entoesiasme, ambisie, inisiatief en uithouvermoë. Die ondernemer wat dryfkrag aan die dag lê, het 'n geredeliker kans tot sukses as die een daarsonder.

---

1. Broom, H.N. & Longenecker, J.G. *Small Business Management. Second edition.* Chicago, South Western Publishing Co., 1966. p.109.

2. Pickle, H.B. *Personality and success: An Evaluation of Personal Characteristics of successful Small Business Managers.* Washington D.C., SBA, 1964. In: Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L. *Small Business Management.* New York, John Wiley, 1976. pp.26-30.

b Verstandelike vermoë

Suksesvolle ondernemers beskik gewoonlik oor besondere verstandelike vermoëns ten opsigte van kreatiewe denke, analitiese beoordeling en logiese besigheidsintellegensie. Dit impliseer nie noodwendig 'n hoë IK nie, maar praktiese en logiese denkvermoë.

c Menslike verhoudinge

Persoonlike faktore soos emosionele stabiliteit, vermoë tot gesonde sosiale omgang en takt is belangrike vereistes vir sukses.

d Kommunikasievermoë

Die suksesvolle klein ondernemer is gewoonlik in staat om met mense binne die onderneming, sowel as die verbruiker, te kommunikeer, in woord sowel as op papier.

e Tegniese kennis

Die suksesvolle ondernemer moet oor genoegsame tegniese kennis van sy bedryf insake sy produkte, sy mark, sowel as bestuur en administrasie beskik.

Baumback en andere, sien as eerste vereiste vir die suksesvolle bedryf van 'n klein sakeonderneming, 'n werklike besigheidsgeleentheid:

"A genuine business opportunity means a need for the proposed goods or service in sufficient volume and at a high enough price to operate at a profit"[1].

---

1. *Baumback, C.M., Lawyer, K., Kelly, P.C. How to organize and operate a Small Business. Fifth edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1973. p.41.*

Hierdie geleentheid moet veral geskik wees om die inherente voordele van die klein sakeonderneming te kan benut.

Hierby voeg Baumback as tweede en derde vereistes, bestuurskundigheid en genoegsame kapitaal[1]. Sonder die nodige bestuurskundigheid het die ondernemer weinig kans om sy onderneming tot suksesvolle resultate te lei, en sonder die nodige kapitaal ter ondersteuning van die besigheidsgeleentheid en bestuurskennis, verminder die kanse tot sukses, nog verder.

Dr. A.J.J. Wessels stel vier belangrike vereistes vir die klein ondernemer wat sy saak met sukses wil bedryf. Eerstens het die klein ondernemer gespesialiseerde kundigheid nodig. Dit beteken dat hy behalwe algemene bestuurskundigheid, ook oor gespesialiseerde kundigheid oor die betrokke bedryfstak waarin hy hom wil begewe, moet beskik. Gespesialiseerde kundigheid kan aan 'n klein ondernemer gedifferensieerde voordele bied[2].

Tweedens is dit 'n vereiste dat die klein onderneming self deur die eienaars bestuur moet word. In selfbestuur en selfarbeid lê 'n verdere differensiële voordeel. 'n Eienaar/bestuurder is gewoonlik bereid om harder te werk en meer opofferinge te maak as 'n werknemer/bestuurder.

Die derde vereiste vir die suksesvolle bedryf van 'n klein onderneming is 'n duidelike doelwit by die ondernemer van wat hy wil bereik met sy onderneming. Dit verg 'n koue kliniese ontleding van eie vermoë en kapasiteit en finansiële middele.

Vierdens is die suksesvolle klein ondernemer gewoonlik die een wat oor innovasie- en skeppingsvermoë beskik. Die klein ondernemer kan vanweë sy aanpasbaarheid en veranderlikheid vinnig reageer op tendense in die mark. Hy kan op die voorpunt wees om nuwe innovasies te implementeer;

---

1. *Ibid., op.cit., p.55.*

2. *Wessels, A.J.J. Die toekoms van die klein sakesektor in die ekonomie. Referaat gelewer tydens 'n seminaar van die Johannesburgse Afrikaanse Sakekamer, 13 September 1978, Johannesburg.*

beter nog, om self met nuwe innovasies en skeppende aksies vorendag te kom. Dit is verbasend hoeveel van die jongste innovasies wat deur die grootbedryf aangewend word, hul oorsprong by 'n klein ondernemer gehad het.

Gegewe die besondere probleme van die klein onderneming, is dit voor die hand liggend dat die klein ondernemer oor besondere kundigheid van sy tipe onderneming, sowel as die nodige bestuurskundigheid, behoort te beskik. Self betrokkenheid met die bestuur van die onderneming, deur die eienaars, kan differensiële voordele aan die klein onderneming bied - mits die onderneming op 'n moderne en doeltreffende wyse bestuur word. Indien die eienaars nie oor die nodige bestuursbekwaamheid beskik nie, moet die hulp van 'n professionele bestuurder liefs verkry word.

Gemelde vereistes laat die vraag of daar dan 'n wesentlike verskil tussen die eienaar/bestuurder en die professionele/bestuurder is, ontstaan? Die moderne professionele bestuurder word tog ook as 'n entrepreneur gereken. Sou die faktore wat vir die entrepreneur/eienaar geld, nie dan ook vir die bestuurder/entrepreneur geld nie?

Die basiese verskil tussen die klein ondernemer en dus die entrepreneur/eienaar/bestuurder, en die professionele bestuurder (bestuurder/entrepreneur), is volgens Deeks, te vinde in die verskil in werkfilosofie en waardes wat deur die ondernemer gehuldig word[1].

Eerstens word die ondernemersfilosofie van die entrepreneur/eienaar/bestuurder gedomineer deur die besef dat die sukses van sy onderneming, die primêre faktor wat sy persoonlike rykdom en lewenstandaard gaan bepaal, is. Daar sal dus 'n verskil in houding teenoor die neem van risiko's, veral met betrekking tot kapitaalinvestering, wees. Die eienaar/bestuurder moet sy fondse investeer, en nie dié van 'n haas onbekende aantal aandeelhouers nie. In die eerste geval is die risiko veel nader aan sy persoon as wanneer daar bloot met aandeelhouers se fondse gewerk word.

---

1. *Deeks, J. The small firm owner-manager. New York, Praeger, 1976. pp.218-219.*

Tweedens, hou die aktiwiteit, winsmarge en groeikoers van die klein sakeondernemings 'n definitiewe verband met die aspirasies van die ondernemer terwyl dit nie tot dieselfde mate van belang vir die bestuurder/entrepreneur sal wees nie. Verder nog, sal hierdie vereiste en aspirasies van die ondernemer ook nog afhang van die status wat bereik is in die lewensiklus van die betrokke ondernemer. Die doelwit van die onderneming verander in ooreenstemming met die verandering in waardes en verwagtinge van die ondernemer. Dit gaan dus weer om die selfaktualisering van die persoon van die klein ondernemer. Die professionele bestuurder daarenteen, word voortgedryf deur vaste verhoudings ten opsigte van groei, rentabiliteit en opbrengs op kapitaal.

In die derde plek is die filosofie van die klein ondernemer eng, in die sin dat die bestuur van die onderneming vir hom gewoonlik as 'n enkele proses beskou word in plaas van 'n konglomerasie van afsonderlike, dog geïntegreerde gespesialiseerde aktiwiteite.

Vierdens, en in aansluiting by reeds gemelde, is die ondernemersfilosofie van die entrepreneur/eienaar/bestuurder, nie as sodanig geïnteresseerd in administratiewe-, professionele- en bestuursvermoë, kennis en vaardigheid nie, maar sy belangstelling daaraan is alleenlik as middele tot die bereiking van persoonlike strewe en verwagtings. Die gevolg hiervan is 'n besonder kritiese en pragmatiese benadering tot bestuurstegnieke en -metodes.

Laastens sien die klein ondernemer 'n verband tussen ondernemingsukses, en die sosiale prestige wat hy in die gemeenskap geniet. Betrokkenheid met, en verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap, groei dikwels hand aan hand saam met die onderneming.

Dit is duidelik dat daar sekere faktore is wat die sukses aldan nie, van 'n klein sakeonderneming kan bepaal. Daar is omgewingsfaktore, soos 'n besondere behoefte aan die tipe onderneming of dienste ensovoorts, en persoonlike eienskappe en vermoëns van die ondernemer.

By die suksesvolle klein sakeonderneming sal 'n gunstige mengsel van hierdie faktore aangetref word. Dit is verder duidelik dat daar by die klein ondernemer sekere kenmerke en besonderhede aangetref word wat mag verskil van die algemene opvatting oor klein ondernemers as-ook van dié van ondernemers in die grootbedryf. Dit is dus nodig om die klein ondernemer van nader te beskou.

4.2.1 Opname van besonderhede by 158 klein ondernemers

4.2.1.1 Inleiding

Met die oog op die uitbreiding van eie kennis en ervaring aangaande die klein ondernemer, sowel as die evaluering van algemeen aanvaarde begrippe oor karaktereienskappe en kenmerke van die klein ondernemer, is 158 klein ondernemers uit 'n verskeidenheid tipe ondernemings, op verskeie plekke in Suid-Afrika, ondervra.

'n Vraelys wat as basis vir die opname gedien het, is gedurende die tweede helfte van 1977 ingevul tydens besoeke aan klein ondernemers in verskeie dele van die Republiek van Suid-Afrika[1].

Twintig vraelyste is in Natal en dertig vraelyste in Suid-, Middel-, en Noord-Kaapland voltooi, terwyl die res in verskillende streke van Transvaal en die Vrystaat voltooi is. Die aard van die ondernemings van die ondervraagde klein ondernemers strek oor 'n wye spektrum en word aangedui in Tabel 4/1.

4.2.1.2 Motivering vir die bedryf van 'n eie sakeonderneming

Die eerste vraag van die vraelys handel oor die motivering van die ondernemer om 'n eie sakeonderneming te bedryf. Nege moontlike redes is aangevoer terwyl daar ook 'n geleentheid gelaat is waarin die ondernemer kon aandui of daar enige ander rede vir sy toe-trede tot die klein sakewêreld was, wat nie gemeld word nie.

---

1. *Sien vraelys in Bylae 4/1.*

TABEL 4/1

AARD VAN ONDERNEMINGS VAN 158 KLEIN ONDERNEMERS

Handelaars in tekstielware, klereontwerpers en -vervaardigers	27
Meubelvervaardiging, -hersteldienste en -kleinhandel	10
Algemene handelaars	12
Kafees en restourante	4
Dienste, professioneel, agentskappe, makelaars, eiendomsagente	12
Konstruksie, boubedryf en siviele ingenieurs	5
Motorhandel, diensstasies, paneelkloppers, motoronderdelehandelaars	12
Fotografiese ateljees, ontwikkelingswerk en fotografiesekleinhandel	3
Drankkleinhandel	4
Juwelierskleinhandel	3
Elektriese kontrakteurs, -herstelwerk en installering, radio en televisie	7
Kleinhandelsapteke	9
Bandeversolingsdienste en -verkope	3
Ingenieurs, -herstelwerke, -konstruksie, -besproeiingswerke	7
Kleinhandelslagters	5
Hardeware, boumateriaal en buitelewe kleinhandelaars	12
Skoenhandelaars, -herstellers en leerwerke	3
Bloemiste en kwekerye	3
Sportwinkels	4
Boekhandelaars en drukkerye	5
Vervoerondernemings	4
Melkerye en suiwelproduktedistribueerders	2
Troeteldierwinkels	2
	158

Die ondernemer is gevra om sy motivering en oorweging van hierdie tien redes elkeen afsonderlik te evalueer deur 'n punt uit tien toe te ken. Tien punte sou die sterkste motivering beteken.

Met die verwerking van die gegewens volgens voorgaande verduidelik, verkry, is eerstens alle puntetellings van vyf en minder geïgnoreer. Puntetellings bo 5, is teenoor die ooreenstemmende rede aangeteken. Die eindresultaat van hierdie 158 ondernemers word in volgorde van voorkeure, in Tabel 4/2 aangetoon. Die maksimum aantal punte wat 'n enkele motivering sou kon akkumuleer, is 1580.

Die voorkeur van hierdie ondernemers lê duidelik in selfverwesentliking; die begeerte tot taakbevrediging en genot in sy dagtaak. Daarby is daar 'n sterk begeerte om iets tot stand te bring wat as getuienis tot die skeppingsvermoë van die ondernemer kan dien - 'n doeltreffende en gevestigde onderneming vir die nageslag en die gemeenskap. Hierdie begeerte het telkens ook deurgeskemer in beskrywings van die doelwit van die onderneming, wat in vraag 12 gevra is.

Die motivering om 'n groter inkomste te verdien is deur hierdie groep ondernemers, derde op die ranglys van belangrikheid geplaas. Dit stem ook ooreen met ander opvattinge en studies, soos later in hierdie hoofstuk aangetoon word, as nie die oorheersende begeerte tot die bedryf van 'n eie sakeonderneming nie.

Vierdens op die ranglys van voorkeure is die uitdaging wat deur die bedryf van 'n eie onderneming gebied word. Dit hou ook verband met selfverwesentliking en aksentueer weer eens die belangrikheid daarvan as motiveringselement vir hierdie groep ondernemers.

Die strewe na selfoutoriteit, naamlik om 'n eie baas en 'n eienaar/bestuurder en dus nie 'n werknemer vir iemand anders te wees nie, het minder punte (711 en 629 onderskeidelik) behaal as wat aanvanklik verwag is. In hierdie opsig verskil die bevindinge van die opname ietwat van die algemene opvatting en van die Nederlandse

TABEL 4/2

VOORKEURE VAN 158 KLEIN ONDERNEMERS IN SUID-AFRIKA OP DIE VRAAG: WAAROM BEDRYF U 'N EIE ONDERNEMING?

	Motivering	Totale punte
1	Omdat ek myself beter kan uitleef	933
2	Omdat ek iets tot stand wil bring	897
3	Omdat ek vir myself groter inkomste kan verdien	808
4	Omdat ek van risiko's en uitdagings hou	732
5	Omdat ek my eie baas wil wees	711
6	Omdat ek 'n eienaar/bestuurder en nie 'n werknemer wil wees nie	629
7	Omdat omstandighede my hierin gedwing het	213
8	Omdat ek nie op 'n ander wyse 'n bestaan kan maak nie	89
9	Ander redes nie hier genoem nie	79
10	Omdat ek die onderneming geërf het	50

studie van Pompe[1].

In laasgenoemde ondersoek wat deur die Sosiologiese Instituut van die Rijksuniversiteit te Groningen gedurende 1969 uitgevoer is, is aan die lig gebring dat die belangrikste oorweging by Nederlandse klein ondernemers met die oprigting van klein sakeondernemings, die begeerte om 'n eie baas te wees. Op 'n vraag wat aan 624 selfstandige ondernemers gestel is waarom hulle 'n eie besigheid begin het, was die antwoorde soos volg[2].

%	
35,3	Ek wil my eie baas wees.
22,4	Ek het die familiesaak oorgeneem.
16,0	Omdat ek toekomsmoontlikhede daarin sien.
8,5	Omdat ek meer kan verdien as in diens van ander.
6,1	Omdat die risiko's en wisselvallighede van 'n eie onderneming my aantrek.
3,8	Omdat ek werkloos was.
2,1	Omdat ek meer wil wees as net 'n gewone arbeider.
4,2	Verskeidenheid ander redes.
1,0	Geen mening.
0,6	Vraag nie geantwoord.
100,0	

Dit blyk dus dat die begeerte om eie baas te wees, in gemelde studie as die sterkste dryfveer beskou kan word om 'n eie sakeonderneming te bedryf. Boswell bevestig hierdie gevolgtrekking ook in die

---

1. Pompe, J.H. *Aspecten van de mentaliteit van de middenstanders.* In: *Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf.* Den Haag, Jaargang 24, No.4., Julie/Augustus 1970. pp.197-214.

2. *Ibid.*, p.198.

opsomming van sy ondersoek na die oorsprong van 64 ondernemings in Brittanje[1]:

"Two obvious and important founding impulses were (a) to improve on the performance of existing firms in established fields and (b) to innovate through new products, methods or processes.

However, the strongest force underpinning all these elements appeared to be the urge to be independent, to be one's own boss".

Dit is welbekend dat die klein ondernemer 'n groot premie plaas op sy onafhanklikheid, dit wil sê, om sy eie baas te wees en self deur sy optrede, sy toekoms te bepaal, al mag dit in die oë van andere nie altyd ten beste van die onderneming blyk te wees nie. Die bevrediging wat geput word om 'n eie baas te wees, dit is, die selfaktualisering wat gepaard gaan en 'n gevolg is van eie baas wees, is egter vir my die belangrikste oorweging tot eie ondernemerskap. Dit gaan dus nie om baasskap net om baasskap nie, maar baasskap as middel tot 'n doel en die doel is selfverwesentliking en selfaktualisering deur middel van 'n bepaalde leefwyse. Daar is wel duidelik 'n verband tussen 'n eie baas wees en selfverwesentliking en ek glo dat by ondersoek, die indirekte bereiking deur baasskap, naamlik selfverwesentliking, in die meeste gevalle, die ware motivering tot die vestiging van 'n eie onderneming sal wees.

4.2.1.3 Opvoedkundige kwalifikasies van die klein ondernemer

Wat die opvoedkundige kwalifikasies van die 158 ondernemers wat ondervra is, betref, is 21,5% gegradueerd, 22,8% het na-matriek opleiding ondergaan, die grootste groep, naamlik 37,3%

1. *Boswell, J. The rise and decline of small firms. London, George Allen & Unwin, 1972, p.55.*

TABEL 4/3

HOËR OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIES VAN UITVOERENDE AMPTENARE IN KLEIN FIRMAS IN BRITTANJE

Opvoedkundige kwalifikasie van uitvoerende amptenaar	Vervaardiging	Konstruksie	Groothandel	Motorhandel	Kleinhandel
Geen naskoolse opleiding	71	57	78	64	82
Graad	10	9	7	-	-
Rekeningkunde	8	6	4	4	1
Professie of ambag	10	26	8	32	15
Bestuur	1	3	2	-	1
Ander	-	-	1	-	-
Totaal	100	100	100	100	100
Aantal respondente	133	35	91	78	80

Bron: Bolton, J.E. *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms.* London, HMSO, 1971. p.9.

beskik slegs oor 'n matrieksertifikaat en 18,4% het nie matriek behaal nie. Hierdie persentasies vertoon besonder gunstig teenoor die algemene opvatting, naamlik dat die klein onderneming oor min akademiese opleiding beskik, en dit is heelwaarskynlik te wyte aan die feit dat daar nege aptekers, almal gegradueerd, in die opname ingesluit is.

Dit is allerweë bekend dat opvoedkundige kwalifikasies 'n belangrike sleutel tot sukses in die samelewing kan wees, 'n suksesvolle sakeman behoort dus, volgens afleiding, oor 'n hoë opvoedingspeil en genoegsame opvoedkundige kwalifikasies te beskik.

Daar heers egter nog baie onduidelikheid oor die aangeleentheid van formele opvoedkundige kwalifikasie vir die klein ondernemer as vereiste tot sukses. Merrett Cyriax en vennote toon in 'n studie wat deur hulle onderneem is aan dat die meeste uitvoerende amptenare in die studie, geen formele naskoolse opleiding geniet het nie[1]. Tog het 21% van die uitvoerende amptenare in vervaardiging, 'n graad of professionele kwalifikasie, en 'n verdere 8%, 'n rekeningkundige kwalifikasie. So het ook 43% van die uitvoerende amptenare in konstruksie, verdere kwalifikasies, sowel as 18 van die uitvoerende amptenare in die kleinhandel. Die besonderhede soos bevind in gemelde studie word in Tabel 4/3 aangedui.

Dit wil dus voorkom asof die bedryf van 'n eie klein sakeonderneming en die sukses wat daarmee behaal word, nie in verband gebring kan word met die opvoedkundige kwalifikasies van die klein ondernemer nie. Die motivering vir die eie bedryf van die sakeonderneming en die sukses wat behaal word, lê dus eerder opgesluit in ander kwalifikasies, as suiwer opvoedkundig. Die antwoord moet bes moontlik gesoek word

---

1. *Merrett Cyriax & vennote.* In: *Bolton, J.E. Report of the committee of inquiry on small firms. London, HMSO, 1971. p.9.*

in opvattings en afleidings wat nader aan McClelland se bevindinge staan, naamlik in die prestasiemotief van die ondernemer self, en van sy omgewing:

"... the *n* achievement level of a society is a variable significantly related to entrepreneurial economic activity in a culture, despite wide variations in social structure, in climate, means of subsistence and level of technological development"[1].

Feit van die saak is dat opvoedkundige kwalifikasies as hulpmiddel, maar nie as vereiste vir die klein ondernemer gestel kan word nie. Die kwalifikasies kan sekerlik 'n bydrae lewer om die ondernemer in staat te stel om sy onderneming beter en doeltreffender te bestuur en te bedryf, maar is nie baie belangrik in die motivering om 'n eie onderneming te bedryf nie.

4.2.1.4 Die herkoms van die klein ondernemer

Die herkoms van die klein ondernemer en die invloed wat sy omgewing en die milieu waarin hy opgroei, op die ontwikkeling van ondernemerseienskappe het, is aangeleenthede wat telkens die belangstelling van studente van die klein ondernemer prikkel.

Dit klink logies om aan te neem dat ondernemers wel spruit uit families wat lank reeds ekonomies onafhanklik is, of tradisioneel eie ondernemings bedryf. Bolton wys dan ook daarop dat die spesiale karakter van die klein ondernemer beslis versterk moet word deur familietradisie - die groot aantal seuns wat hul vaders se voetspore volg getuig hiervan[2].

---

1. *McClelland, D.C. The achieving society. New York, Irvington, 1976. p.70.*

2. *Bolton, J.E. op.cit., p.24.*

Dieselfde gevolgtrekking vloei voort uit 'n studie na die beroepe van die vaders van 'n groep suksesvolle Amerikaanse klein ondernemers[1]. Die resultaat van die studie toon aan dat:

25% van die vaders van die ondernemers eienaars van hul eie ondernemings was;

10% van die vaders professionele manne was;

19% van die vaders boere was;

8% van die vaders werkers of toesighouers, dit wil sê, werknemers was;

12% geskoolde arbeiders was; en

18% half- en ongeskoolde werkers was.

Dit is natuurlik gevaarlik om algemene afleidings te maak sonder 'n diepgaande studie van die omstandighede in die betrokke lande, maar dit blyk tog dat daar 'n geneigdheid bestaan dat die tradisie onder onafhanklike ondernemers sterk bly.

McClelland sien voortgesette ondernemersaktiwiteite steeds as 'n sielkundige faktor, naamlik die begeerte om prestasie, en hierdie prestasiemotief hou verband met dié van die gemeenskap en sosiale omgewing van die ondernemer[2].

---

1. *Collins, D.F. & Moore, D.G. The enterprizing man. Michigan, East Lansing, State University Press. 1964. In: Boswell, J. The rise and decline of small firms. London, George Allen & Unwin, 1972. p.43.*

2. *McClelland, D.C., op.cit., p.205.*

Uit die opname van 158 klein ondernemers wat ondervra is, blyk dit dat die vaders van:

13,3% Professionele beroepe gehad het;

49,4% eie ondernemings bedryf het; en

37,3% werknemers was.

In die opname is die bedryf van 'n boerdery deur die vader ook as 'n eie onderneming beskou, omdat die vraag eintlik 'n toetsing van die selfwerkendes of selfsorgsames, teenoor werknemers is. Met insluiting van diegene wie se vaders professionele beroepe beoefen het, is die herkoms van die 158 ondernemers dus: 62,7% uit die selfwerkendes, teenoor 37,3% werknemers.

4.2.1.5 Ouderdom van ondernemings

'n Paar vrae is in die vraelys ingevoeg om uit te vind wie die stigters van die huidige ondernemings van die ondervraagde ondernemers is, hoe lank die ondernemings reeds bestaan en hoe lank die ondernemings in hul besit is. 80 van die ondernemers, dit wil sê 50,6% het bevestig dat hulle die stigters van hul onderskeie ondernemings is, terwyl 49,4% hulle ondernemings op een of ander wyse van die vorige eienaars of stigters bekom het. Hierdie syfer toon dat daar nie besondere voorkeur by hierdie groep ondernemers was om eie besighede te stig teenoor die oorname van bestaande klein ondernemings nie.

Die ouderdom van die ondernemings soos aangetoon word in Tabel 4/3 dui daarop dat 54,5% van die ondernemings minder as 10 jaar, en soveel as 30,4% minder as 5 jaar bestaan. Daarteenoor is dit ewe opvallend dat 57% van die ondernemers wat ondervra is, hul ondernemings slegs 5 jaar en minder besit; soveel as 76% besit hul ondernemings minder as 10 jaar.

TABEL 4/4

OUDERDOM VAN 158 ONDERNEMINGS EN AANTAL JARE WAT DIE ONDERNEMING IN BESIT VAN DIE HUIDIGE EIENAAR IS

Jare	Ouderdom van ondernemings		Onderneming in huidige eienaar se besit	
0 - 5 jaar	30,4%	(48)	57,0%	(90)
6 - 10 jaar	24,1%	(38)	19,0%	(30)
11 - 15 jaar	13,9%	(22)	13,9%	(22)
16 - 20 jaar	13,3%	(21)	3,1%	(5)
meer as 20 jaar	18,3%	(29)	7,0%	(11)
	100	(158)	100	(158)

Dit is duidelik dat die meerderheid ondernemers wat ondervra is, nie baie jare ervaring in 'n eie onderneming het nie. Een rede vir hierdie resultaat uit die opname is moontlik die feit dat hierdie ondernemers juis 'n behoefte aan kundigheid en ervaring het en op grond daarvan met die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings, in verbinding getree het. 'n Totale algemene ontleding van die ouderdom van sakeondernemings in Suid-Afrika mag dalk aansienlik van die gegewens van hierdie opname verskil.

4.2.1.6 Ondernemingsvormkeuse

Die meerderheid ondernemings in die opname het die privaatmaatskappy as ondernemingsvorm verkies, naamlik 46,2%,teenoor 38,0% eenmansake en 15,8% vennootskappe. 'n Ontleding van die aantal aandeelhouers per onderneming, dui egter aan dat die privaatmaatskappy nie verkies word vanweë die feit dat hierdie tipe ondernemingsvorm voorsiening maak vir 'n maksimum van 50 aandeelhouers nie, aangesien die meerderheid ondernemings (48,7%), net een aandeelhouer het. Slegs 1,9% van die ondernemings in die opname het meer as 5 aandeelhouers. Die hoogste aandeelhoursgetal by een van die ondernemings is aangegee as 9, en 81% van die ondernemings in die opname, het 'n maksimum van 2 aandeelhouers. (Eenmansake is beskou as ondernemings met een aandeelhouer). 10,2% van die ondernemings het 3 aandeelhouers, 4,4% het 4 aandeelhouers, en 2,5% het 5 aandeelhouers.

Die hoë persentasie ondernemings met slegs een aandeelhouer kan ook verstaan word indien daar gelet word dat 19,6% van al die ondernemers se eggenoot/eggenotes voltyds, en 35,4%, deeltyds, in die onderneming werksaam is. Altesaam 55% van die ondernemers kry dus voltydse of deeltydse hulp van hul huweliksmaats.

4.2.1.7 Diverse besonderhede

Die oorgrote meerderheid aantal ondernemers (91,1%), het te kenne gegee dat indien hulle weer kon oorkies, hulle weer 'n eie onderneming sou begin. Slegs 7,6% het nee geantwoord, terwyl 1,3% twyfelagtig was. Dieselfde tendens was aangeteken ten opsigte

van die vraag of die ondernemer sy seun of dogter sou aanbeveel om ook 'n eie onderneming te bedryf. 77,8% het bevestigend geantwoord, 11,4% negatief, terwyl 6,3% getwyfel het. Die vraag was op 4,4% van die ondernemers nie van toepassing nie, aangesien hulle geen kinders gehad het nie.

Die meerderheid ondernemers, naamlik 54,4% is slegs gedeeltelik tevrede met die winsgewendheid van hul ondernemings. 'n Kleiner aantal, 38,6%, is egter heeltemal tevrede, terwyl 7% gladnie tevrede daarmee is nie.

Vir 69,6% van die ondernemers is hul huidige onderneming hul eerste, vir 17,7% hul tweede, terwyl 12,6% reeds hul derde en meer klein ondernemings, besit. Die meerderheid ondernemers in die opname, naamlik 63,9% is ook nie gemoeid met enige ander ondernemings nie. Die ondernemings van 46,2% van die ondernemers bestaan verder uit slegs een enkele bedryfseenheid terwyl 36,1% uit twee bedryfseenhede bestaan. Slegs 17,9% van die ondernemers het drie en meer bedryfseenhede vermeld.

Dit kan dus afgelei word dat die meerderheid ondernemers in die opname hul eerste onderneming bedryf, dat die meerderheid klein ondernemings uit een en in minder gevalle uit twee bedryfseenhede bestaan, en dat die ondernemers in die algemeen nie heeltemal tevrede is met die winsgewendheid van hul ondernemings nie.

Wat die ondernemingsgroottes in die opname in terme van omset, waarde van bates en aantal werksame persone betref, blyk dit dat uit Tabelle 4/4, 4/5 en 4/6 dat 61,6% van die ondernemings 'n jaarlikse omset van minder as R200 000 behaal, dat die totale bates van 79% van die ondernemings minder as R50 000 is en dat daar in 68,3% van die onderneming nie meer as 4 blankes werksaam is nie.

Die klein onderneming in die opname doen dus 'n relatief lae omset, sy bates is min en sy personeel klein. Die gemiddelde klein sakeonderneming in hierdie opname sal dus maklik aan die vereistes van die definisie van 'n klein sakeonderneming soos behandel is in Hoofstuk 2, voldoen.

TABEL 4/5

JAARLIKSE OMSET VAN 158 KLEIN ONDERNEMINGS

Rand			Ondernemings	Persentasie
1	-	100 000	57	36,1
100 001	-	200 000	34	25,5
200 001	-	300 000	22	13,9
300 001	-	400 000	16	10,1
400 001	-	500 000	7	4,4
500 001	-	750 000	4	2,5
750 001	-	1 000 000	5	3,2
Meer as		1 000 000	7	4,4
Onbekend			6	3,8
			158	100,0

TABEL 4/6

AANTAL PERSONE WERKSAAM IN 158 KLEIN ONDERNEMINGS

BLANK

Getal	Ondernemings	Persentasie
1	9	5,7
2	30	19,0
3	31	19,6
4	38	24,0
5	14	8,9
6	12	7,6
7	8	5,1
meer as 7	16	10,1
	158	100,0

NIE BLANK

Getal	Ondernemings	Persentasie
0	12	7,6
1	40	25,3
2	29	18,4
3	14	8,9
4	19	12,0
5	10	6,3
6	4	2,5
7	12	7,6
meer as 7	18	11,4
	158	100, 0

TABEL 4/7

TOTALE BATES VAN 158 KLEIN ONDERNEMERS

Rand	Getal	Persentasie
Geen antwoord verstrek	14	-
1 - 25 000	47	32,6
25 001 - 50 000	32	22,2
50 001 - 75 000	23	15,9
75 001 - 100 000	13	9,1
100 001 - 150 000	10	6,9
150 001 - 200 000	8	5,6
meer as 200 000	11	7,6

Persentasieberekeninge slegs gemaak uit 144 ondernemers wat hul bates aangedui het.

4.2.1.8 Afleiding

Dit blyk uit voorgaande, en uit ander studies en opnames insake die persoon van die klein ondernemer, dat daar sekere kenmerke en karaktereienskappe aan die klein ondernemer toegesê kan word. Hierdie eienskappe kom ook dikwels tot uiting in die optrede van die klein ondernemer in die bedryf van sy onderneming, en sy reaksie teenoor buitestaanders. Hierdie eienskappe is die volgende:

a Die klein ondernemer plaas 'n groot premie op sy onafhanklikheid en sy status as selfwerksame en eie baas wees van sy onderneming. Die rede waarom hy sy eie baas wil wees, is egter nie gegrond op die beginsel van baasskap as sodanig nie, maar omdat hy daardeur 'n geleentheid in sien om homself ten beste uit te leef. Die strewe na selfverwesentliking is dus sy primêre motief. Die feit dat hy iets tot stand kan bring waaroor hyself volle jurisdiksie kan uitoefen is 'n belangrike element in selfverwesentliking. Dit stem ook ooreen met McClelland[1] se siening dat die behoefte tot die bereiking van iets, 'n belangrike sielkundige faktor in die klein onderneming is, en aanleiding kan gee tot ekonomiese vooruitgang, aldan nie.

b Die motief van wins is, alhoewel belangrik vir die voortbestaan van die klein onderneming, nie 'n oorheersende faktor nie. Finansiële gewin word gesien as 'n middel tot 'n doel - en die doel is selfverwesentliking, soos reeds aangetoon is[2].

---

1. *McClelland, D.C. op.cit., pp.233-234.*

2. *Boswell, J.E. op.cit., p.55. stel dit so: "No firm evidence was obtained on the financial motives of the founders. But general impressions were consistent with the view that these were (a) less important in themselves than is sometimes supposed and (b) anyway closely entwined with other equally if not more powerful motives".*

c Die doelwitte van die onderneming is dikwels dieselfde as dié van die ondernemer. Daar bestaan dus 'n nou verband tussen ondernemer en onderneming. Hierdie doelwitte kan verander namate die status en omstandighede van die klein ondernemer verander[2]. Die doelwitte van die ondernemer en dus ook die onderneming mag dus tot 'n mate, verband verloor met suiwer ekonomiese beginsels.

d Opvoedkundige kwalifikasies kan as 'n belangrike ondersteunende faktor tot die suksesvolle bedryf van 'n klein onderneming beskou word. Dit is egter geen prerogatief vir sukses nie en het weinig te doen met die motivering van 'n entrepreneur om sy eie onderneming te bedryf. Die aantal klein ondernemers wat egter oor akademiese en naskoolse kwalifikasies beskik, is meer as wat in die algemeen aanvaar word.

e Die bestuurder/eienaar van die klein sakeonderneming verskil wesentlik van die professionele bestuurder van die groot onderneming. Die bestuurder/eienaar van die klein sakeonderneming vereenselwig hom in persoon tot 'n groot mate met sy onderneming. Die sukses van sy onderneming is ook sy sukses. Hy is sinoniem met indiwidualiteit, opportunisme en ondernemingsgees, terwyl die bestuurder van die grootonderneming geassosieer word met professionalisme, beplanning en 'n formele organisasiestruktuur. Die basiese verskille tussen bestuurder/eienaar en die professionele bestuurder word in terme van outoritiet, filosofiese uitkyk, karaktereienskappe en organisasievermoë deur Deeks verduidelik[1].

---

1. *Deeks, J. The small firm owner-manager. New York, Praeger, 1976. pp.220-228.*

2. *Van der Wilde, J.P.I. Linking the Economics of the World through Small Business. International Symposium on Small Business. Anaheim, California, November 1979. p.4.*

Die bron van outoritiet verskil eerstens, van bestuur op grond van eienaarskap en persoonlike optrede, in die klein sakeonderneming, na, bestuur as gevolg van bepaalde kennis en formele optrede in die groot onderneming.

Die filosofie onderliggend aan bestuur, verskil grootliks van assosiëring van die persoon met die doelstellings van die onderneming, integrasie van werk en sosiale waardes, en vereenselwiging van eienaarskap en beheer, in die klein sakeonderneming; teenoor 'n duidelike verskil tussen die persoon en die werk wat hy doen, sosiale maatstawwe dikwels ver verwyder van die onderneming, en geen verbintenis tussen eienaarskap en bestuur, in die grootbedryf.

Die persoonlike karaktereienskappe tussen die bestuurder/eienaar van die klein sakeonderneming en dié van die professionele bestuurder van die grootbedryf, kan aansienlik verskil van opportunisme, takties en pragmaties, in die klein sakeonderneming; na planmaties, strategies en koördinerend, in die grootbedryf. Daarby bestaan daar ook duidelike verskille in die organisasiestruktuur met gevolglike verskille in bestuursoptrede, tussen die klein- en die grootonderneming. Die organisasiestruktuur in die klein onderneming, sal eerder informeel wees, in teenstelling met die formele in die grootbedryf.

f Alhoewel daar geen wetenskaplik bevredigende afleidings gevind kon word nie, skyn dit asof daar 'n neiging is dat die herkoms van die ondernemer meer uit die selfwerksames as die werkersklas, spruit.

4.3 DIE PROBLEME VAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS

4.3.1 Inleiding

Die probleme waarmee klein sakeondernemings gekonfronteer word is talryk. Eerstens word die kleinsakesektor blootgestel aan al die probleme, fluktuasies en onsekerhede van die sakesektor in sy geheel. Die kleinsakesektor vorm immers 'n integrale deel van die ekonomiese bedrywighede van die volkshuishouding, en die algemene probleme en kwellinge van die nasionale, sowel as die internasionale sakegemeenskap, sal ook 'n invloed op die kleinsakesektor uitoefen. Daar is reeds in Hoofstuk 3 daarop gewys dat die kleinsakesektor in die moderne ekonomie, 'n ondergeskikte, maar tog belangrike, rol vervul. Konjuktuurveranderings, resessietoestande, degenerasie, inflasie, sowel as groeikoers in die ekonomie, sal dus ook op die vlak van die kleinsakegemeenskap gereflekteer word. In bepaalde omstandighede mag klein ondernemings meer verskans wees teen algemene ekonomiese skommelings en in ander gevalle weer uitermatig kwesbaar wees. Die lokale omstandighede waarin 'n klein onderneming sake doen, kan hier 'n rol speel maar in die geheel is die kleinsakesektor onderhewig aan die heersende makro-ekonomiese toestande.

Tweedens, is daar 'n aantal probleme van toepassing op die klein sakeonderneming, wat verband hou met die kenmerke en behoeftes van die klein ondernemer, asook die grootte van die onderneming[1].

---

1. *Baumback, C.M. a.o. How to organize and operate a Small Business. Fifth edition. Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1973. p.19., beskou die algemene probleme van klein sakeondernemings in die geheel as: "-------------(1) the problems of small business are those of all business, and (2) small business, as a human activity has the problems of any field of personalized human endeavor".*

Daar kan dus met reg gepraat word van eksterne of buitefaktore wat 'n invloed het op die klein onderneming; dit is, faktore waaroor die klein ondernemer geen of weinig beheer kan uitoefen nie; en interne probleme en aangeleenthede, waaroor die klein ondernemer wel 'n invloed oor kan uitoefen. Laasgenoemde is die probleme wat verband hou met die interne bestuur en bedryf van die onderneming.

4.3.2 Eksterne faktore

Die sakewêreld is bekend vir sy dinamiese veranderende karakter en gedurende die afgelope kwarteeu het hierdie verandering progressief en in intensiteit toegeneem. Gedurende een leeftyd is indrukwekkende veranderings en vooruitgang waargeneem in die tegnologie en die wetenskap, en in die vermoë van die mens om nuwe produkte te vervaardig en behoeftes te bevredig. Die indiwidu self het 'n emansipasie beleef wat gekenmerk was deur vrye denke, nuwe waardes en meer kritiese beskouings ten opsigte van die moderne ekonomie en praktyke wat daarin voorkom.

Die sakewêreld ondergaan steeds ingrypende veranderinge, maak aanpassings kom met nuwe innovasies vorendag, herstruktureer en rasionaliseer om aan die behoeftes en verwagtinge van die moderne maatskappy te beantwoord. Die klein sakeonderneming bevind homself dus in toenemende mate, in 'n snel veranderende sakeomgewing, wat sy aanpassingsvermoë beproef en in sekere gevalle, sy voortbestaan bedreig.

Kwantifisering van eksterne faktore wat 'n invloed uitoefen op die voortbestaan van 'n indiwiduele eenheid binne 'n bepaalde omgewing, vereis in die eerste plek wetenskaplik gefundeerde studie en navorsing. Dit is iets wat nie altyd binne die vermoë, finansieel en andersinds,van die klein sakeonderneming is nie. Hierdie faktore bly vir die klein ondernemer dus onbekendes en het as sodanig 'n stremmende invloed op toekomstige ontwikkeling en beplanning.

Dit is nodig om enkele van die eksterne faktore wat 'n invloed uitoefen op die klein sakeonderneming, kortliks te vermeld.

4.3.2.1 Die algemene ekonomiese klimaat

Die algemene ekonomiese klimaat beïnvloed noodwendig die ekonomiese aktiwiteite van alle ondernemings in 'n land. In tye van ekonomiese resessie ondervind die kleinsakesektor egter dikwels probleme wat verband hou met sy kleinheid en hom dus besonder kwesbaar maak vir veranderinge in die ekonomiese toestande in die land.

So byvoorbeeld, word die krediet van klein ondernemings eerste ingeperk ten tye van kredietbeperkings. Dit is net logies dat finansieringsinstellings en algemene banke in sodanige tye die meer riskante en swakker gekapitaliseerde klein onderneming eerste gaan beperk, alvorens krediet aan nasionaalbekende, stabiele, grootbedrywe, ontsê word. Die klein sakeonderneming ontvang dus, vanweë sy kleinheid, nie altyd dieselfde behandeling nie - sodanige optrede dui inderdaad op diskriminering ten koste van die kleinbedryf. Die finansiële inrigting het op sy beurt weer 'n verantwoordelikheid teenoor sy aandeelhouers en moet te alle tye sy fondse veilig belê. Dit geld veral in swak ekonomiese tye.

'n Tekort aan eienaarskapitaal en -reserwes by klein sakeondernemings verminder daarby ook die kanse om 'n resessie te oorleef. 'n Resessie kan 'n kapitaalkragtige groot onderneming knou, terwyl die invloed op 'n klein onderneming, katastrofies kan wees.

Die klein sakeonderneming wat dikwels vir sy voortbestaan aangewese is op spesialisasie, kan nie sy risiko geredelik verskans deur diversifikasie nie. En in gevalle waar sy spesialisasieveld in duursame en luukse goedere en dienste geleë is, ondervind hy gewoonlik ten tye van 'n algemene afname in verbruiksbesteding, 'n snel dalende omset. Die grootbedryf daarenteen, wat grootliks konsentreer op 'n wye verskeidenheid basiese en noodsaaklike produkte, is selde so kwesbaar vir ekonomiese veranderinge.

Die uitwerking van die ongunstige ekonomiese klimaat op klein sakeondernemings, word duidelik weerspieël in die 1975 jaarverslag van die Amerikaanse Small Business Administration. Bedryfsmislukkings het vanaf 1974 gestyg met 13,5% tot 11 076, terwyl die stigting van nuwe ondernemings afgeneem het tot dieselfde vlak as drie jaar vantevore[1].

4.3.2.2 Politieke en wetlike omgewing

Die klein sakeonderneming is relatief sensitief ten opsigte van regeringsbeleid en wetlike verpligtinge. In breë word beleid deur die sentrale regering geformuleer, maar ordonnansies en regulasies word deur plaaslike en streeksowerhede bepaal. 'n Beleid en optrede wat daarop gemik is om entrepreneurskap te prikkel, bevorder en ontwikkel en in die algemeen simpatiek staan teenoor die klein sakeonderneming, kan veel daartoe bydra om groei in hierdie sektor van die ekonomie te stimuleer.

'n Sprekende bewys hiervan is die opbloei van klein sakeondernemings in die Verenigde State van Amerika, wat, soos reeds in die vorige hoofstuk aangetoon is, 'n besonder simpatieke beleid jeens klein sakeondernemings handhaaf. Daarteenoor moet die agteruitgang van klein sakeondernemings in Groot Brittanje gesien word in die lig van wat deur Bolton beskryf word " ---------an increasingly hostile environment -----------------"[2].

Plaaslike en streeksowerhede kan veel daartoe bydra dat fasiliteite en geriewe geskep kan word om ontwikkeling van klein sakeondernemings in 'n dorp of gebied te bevorder.

1. *Small Business Administration. Fiscal year 1975 Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1975. p.13.*

2. *Bolton, J.E. op.cit., p.75.*

Ongelukkig word die klem te dikwels deur diegene op die grootbedryf gelê, sonder dat klein ondernemings deeglik in ag geneem word.

4.3.2.3 Demografiese verandering

Demografiese veranderings konstitueer 'n besondere probleem vir die klein sakeonderneming. Die totale bevolking van die platteland neem af of handhaaf 'n relatief laer groeikoers as die stedelike gebiede, terwyl 'n verandering in die samestelling van die plattelandse bevolking intree. Boere verminder in absolute sin, jong mense soek heenkome in stede en professionele praktyke en diensbedrywe verskuif na groter sentra. Daar is talle voorbeelde van stagnante en selfs krimpende dorpies op die platteland. Klein sakeondernemings wat noodsaaklike goedere en dienste moet voorsien, ervaar in hierdie omgewingsomstandighede, besondere probleme.

Die klein ondernemer is oor die algemeen sosiologies dieper ingegrawe in 'n gemeenskap, as byvoorbeeld die bestuurder van 'n tak van 'n groot onderneming. Om dus 'n dorp of gebied te verlaat indien daar so 'n verskuiwing van bevolking plaasvind wat plaaslike besigheidsbedrywighede nie meer regverdig nie, is vir die klein ondernemer nie so maklik nie. Verskuiwing is nog moeiliker in gevalle waar die perseel en geboue aan die eienaar behoort en die eiendomsmark aan die kwyn is.

Hierdie probleem het, vanaf die vyftiger jare, groot afmetings in Suid-Afrika begin aanneem. In 1970 is 48% van die totale bevolking van Suid-Afrika as stedelik geklassifiseer en projeksies dui daarop dat teen die jaar 2 000, sowat 80% van die bevolking van Suid-Afrika in stedelike gebiede sal woon[1].

---

1. *Van der Merwe, Sandra. The Environment of South African Business. Kaapstad, Maskew Miller, 1976. p.61.*

4.3.2.4 Veranderde distribusiepatrone

Die veranderde distribusiepatrone kom tevoorskyn in hoofsaaklik twee komponente: eerstens, die fisiese, dit is, die fisies waarneembare veranderinge in markpatrone soos die vestiging van koopsentrums, verskuiwing van ekonomiese bedrywighede in die stadskern, en die ontwikkeling van die infrastruktuur, soos vervoerstelsels, paaie en snelweë. Tweedens kom die verandering tot uiting in die verandering in verbruikersgedrag, -kooppatrone, -voorkeure en -eise.

Die meeste lande van die wêreld het die afgelope twee dekades, dinamiese veranderinge in die distribusiehandel beleef. Hierdie veranderinge word ten beste geïllustreer deur die vestiging van nuwe inkoopsentrums buite die stadskern, modernisering en verandering van bestaande geboue en sentrums, en die oprig van hipermarkte. Gemelde ontwikkelinge bied weliswaar ook nuwe geleenthede aan klein ondernemers; maar andere, wat dikwels gebind is aan hul bestaande liggings en geboue, word deur hierdie ontwikkelings nadelig getref. Suid-Afrika het ook die afgelope dekade aansienlike verandering in fisiese voorkoms van winkels, vestiging van nuwe koopsentrums en verbetering van verbindingsweë, beleef. Die hipermarkbedryf is reeds stewig in Suid-Afrika gevestig met 8 eenhede sedert 1975, terwyl daar beplan word vir altesaam 25 in 1990. Ontwikkelings soos hierdie sal noodwendig eksterne invloede oor sekere klein sakeondernemings ten gevolg hê.[1].

Die opkoms van die verbruikerswese, veral in die sestiger jare, het ook spesifieke probleme vir die klein ondernemer mee gebring.

---

1. *Strydom, J.W. Die ontstaan en ontwikkeling van Hipermarkte in Europa en die opkoms en invloedsfeer van Hipermarkte in Suid-Afrika. M.Comm. skripsie, Potchefstroomse Universiteit vir CHO ,1978. Hoofstuk V.*

Die hedendaagse verbruiker is minder lojaal, meer prysbewus meer kwaliteitsbewus en beter ingelig as 'n kwarteeu gelede. Die suksesvolle moderne onderneming sal noodwendig moet kennis dra van die verbruiker se eise, kooppatrone, voorkeure en wense. En aangesien verbruikersgedrag aan gedurige verandering onderhewig is, is dit essensieel dat daar in noue voeling met die verbruiker gebly word. Die klein ondernemer verkeer weliswaar in noue persoonlike kontak met sy klant, maar is nie altyd in staat om 'n projeksie van totale verandering of tendens te kan maak nie. So gebeur dit dikwels dat klein sakeondernemings soms as "agter die tyd" beskou word.

Die kompleksiteit van hedendaagse bemarking en die onvoorspelbaarheid van verbruikersgedrag (vir die klein onderneming altans), sowel as die ondergeskiktheid van die klein onderneming aan die "beplanningsisteem" waarna in Hoofstuk 3 verwys is[1], het tot gevolg dat die klein onderneming uiters kwesbaar vir verandering in verbruikersgedrag kan wees.

4.3.2.5 Ander faktore

Swart vermeld 'n verdere aantal faktore wat die markaandeel van die middel- en kleinbedryf beïnvloed, soos populasie en inkomeontwikkeling, wysiging van die beroepsbevolking, veranderinge in die leeftydsamestelling van die bevolking, geïntensifiseerde kommunikasie, veranderde koopgewoontes, vestigingspunte en wysigings in lokale markpatrone[2].

1. *Paragraaf 3.2.1*

2. *Swart, N.J. op.cit., pp.28-40.*

Daarby kan ook nog faktore soos veranderinge in arbeidsmag en die aanwendig van arbeid gevoeg word. Ook kan skaalvergroting en konsentrasievorming van die grootbedryf, sowel as die vereenvoudiging van bemarkingskanale, gemeld word.

Daar bestaan dus 'n hele aantal faktore in die moderne kapitalistiese stelsel, wat die ontwikkeling van die klein sakeonderneming aan bande kan lê. 'n Oplossing tot hierdie probleme lê egter grotendeels buite die invloedsfeer van die indiwiduele klein sakeonderneming.

4.3.3 Ontleding van die probleemgebiede en knelpunte van 239 klein sakeondernemings

Die probleme van klein ondernemings word dikwels deur skrywers en navorsers in die kleinsakesektor aangehaal. Bykans elke handboek oor klein sakeondernemings verwys een of ander tyd na die probleme van die klein ondernemer. Dikwels egter, word die probleme veralgemeen en breed omskryf, sonder om die praktiese werklikheid toe te lig.

Om tot 'n meer konkrete evaluering van die probleme van klein sakeondernemings, en veral Suid-Afrikaanse klein sakeondernemings te kom, is 239 konsultasiegevalle en konsultasieverslae wat gedurende die tydperk 1971 - 1977, deur konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (ABKS) uitgevoer en voltooi is, noukeurig nagegaan. 'n Aantal van hierdie konsultasies is deur skrywer self uitgevoer. Die ABKS het gedurende die tydperk 1971 - 1977, altesaam 305 indiwiduele, in diepte ondersoeke na klein sakeondernemings voltooi. Hierdie tipe ondersoeke staan bekend as algemene konsultasies en word in Hoofstuk 6 van hierdie studie beskryf. Kortliks behels die konsultasie 'n ontleding van die finansiële resultate van die onderneming, ten minste twee dae ter plaatse ondersoek, en die lewering van 'n geskrewe verslag aan die ondernemer. Slegs die verslae

wat by die hoofkantoor van die ABKS aan die Potchefstroomse Universiteit gehou word, is nagegaan. Dié in die streekskantore te Bellville en Durban is uitgelaat vanweë die klein hoeveelheid daarvan. Alle verslae aan klein ondernemings in die vervaardiging is ook ter syde gelaat. Die 239 gevalle en verslae wat nagegaan is, ressorteer dus almal onder handel- en dienstebedrywe.

Tabel 4/8 verskaf meer inligting aangaande hierdie 239 klein ondernemings. Die grootste enkele groep ondernemings is onafhanklike algemene handelaars (21,76%), gevolg deur handelaars in tekstielware en skoene (16,74%), gevolg deur 'n groep diverse ondernemings (10,88%). Onder laasgenoemde is onder andere fotografiese ateljees, kunshandelaars, haarkappersalonne, bloemiste, pandwinkels, restourante, padkafees, ensovoorts. Daar is 21 kleinhandelsapteke (8,78%) in die groep. Alhoewel die meerderheid van die 52 algemene handelaars ook kruideniersware verhandel, is daar 11 supermarkte wat uitsluitlik kruideniersware verhandel, in die groep van 239 klein ondernemings. Die groep bestaan dus uit 'n verskeidenheid van klein sakeondernemings wat oorwegend in die kleinhandel bedrywig is.

Om 'n idee te kry van die grootte en omvang van hierdie bedrywe, is die omsette vir die jaar ten tye van die ondersoek aangeteken, sowel as die aantal blanke en nie-blanke persone, insluitende die eienaar(s), wat voltyds in die onderneming werksaam is. 'n Ontleding van die omsetgroottes van die 239 klein ondernemings word in Tabel 4/9 uiteengesit. Daaruit blyk dit duidelik dat bykans die helfte in die omsetgroep 0 - R200 000,en 65,28% van die ondernemings,'n omset van minder as R300 000 per jaar, tydens die konsultasieondersoek, gehad het. Slegs 6 ondernemings, dit wil sê, 2,51%, het omsette van meer as R1 000 000 per jaar behaal.

TABEL 4/8

239 KLEIN SAKEONDERNEMINGS

AARD VAN ONDERNEMING

	Aantal	% van groep
Algemene handelaars	52	21,76
Mans-, dames-, kinderuitrusters, tekstielware- en skoene handelaars	40	16,74
Hardeware-, motoronderdele- en elektrieseware-handelaars	28	11,71
Handelaars wat spesialiseer in bantoehandel	11	4,60
Handelaars wat spesialiseer in meubels	9	3,77
Kleinhandelslagters	6	2,51
Supermarkte	11	4,60
Apteke	21	8,78
Motorhawens en -diensstasies	14	5,86
Handelaars in bandeversoling en -verkope	15	6,28
Vervoerondernemings	6	2,51
Diverse klein ondernemings in die handel en dienste	26	10,88
	239	100,00

TABEL 4/9

ONTLEDING VAN DIE OMSETGROOTTES VAN 239 KLEIN SAKEONDERNEMINGS

Omset in Rand per jaar (in duisende)	Aantal ondernemings	% van populasie
0 - 100	59	24,69
101 - 200	58	24,27
201 - 300	39	16,32
301 - 400	21	8,79
401 - 500	22	9,20
501 - 600	11	4,60
601 - 700	9	3,77
701 - 800	4	1,67
801 - 900	7	2,93
901 -1 000	3	1,25
meer as 1 000	6	2,51
	239	100,00

TABEL 4/10

BLANKE PERSONE WERKSAAM IN 239 KLEIN SAKEONDERNEMINGS

Aantal persone	Getal ondernemings	% van groep
1 - 5	109	45,61
6 - 10	62	25,94
11 - 15	27	11,29
16 - 20	16	6,69
21 - 25	8	3,34
26 - 30	4	1,67
31 - 35	3	1,26
36 - 40	2	0,84
41 - 45	2	0,84
46 - 50	1	0,42
51 - 75	2	0,84
76 -100	3	1,26
meer as 100	0	0
	239	100,00

TABEL 4/11

NIE-BLANKE PERSONE WERKSAAM IN 239 KLEIN SAKEONDERNEMINGS

Aantal persone	Getal ondernemings	% van groep
0 - 5	122	51,05
6 - 10	52	21,75
11 - 15	28	11,71
16 - 20	14	5,86
21 - 25	11	4,60
26 - 30	4	1,67
31 - 35	2	0,84
36 - 40	1	0,42
41 - 45	2	0,84
46 - 50	1	0,42
51 - 75	1	0,42
76 -100	1	0,42
meer as 100	0	0
	239	100,00

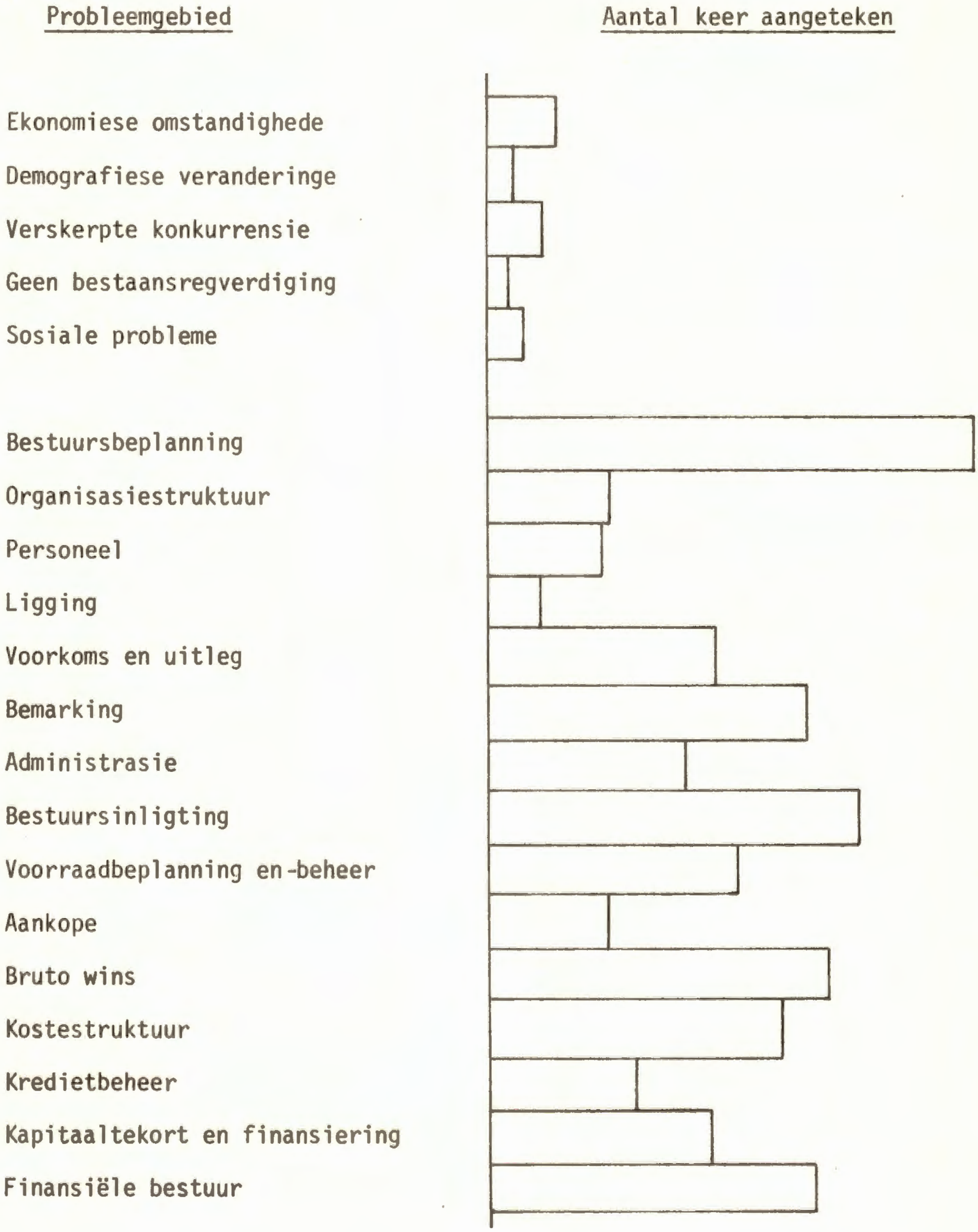
TABEL 4/12

DIE PROBLEEMGEBIEDE VAN 239 KLEIN SAKEONDERNEMINGS

	Aantal probleme	% van 239	Rangorde
Ekonomiese omstandighede	21	8,79	15
Demografiese veranderinge	7	2,93	19
Verskerpte konkurrensie	17	7,11	16
Geen bestaansregverdiging	6	2,51	20
Sosiale probleme	11	4,60	18
Bestuursbeplanning	155	64,85	1
Organisasiestruktuur	38	15,90	12
Personeel	35	14,64	14
Ligging	16	6,69	17
Voorkoms en uitleg	72	30,13	8
Bemarking	101	42,26	5
Administrasie	62	25,94	10
Bestuursinligting	118	49,37	2
Voorraadbeplanning en beheer	79	33,05	7
Aankope	37	15,48	13
Bruto wins	108	45,19	3
Kostestruktuur	93	38,91	6
Kredietbeheer	46	19,25	11
Kapitaaltekort en finansiering	69	28,87	9
Finansiële bestuur	104	43,51	4

FIGUUR 4/1

DIAGRAMMATIESE VOORSTELLING VAN DIE PROBLEEMGEBIEDE VAN 239 KLEIN ONDERNEMINGS



In Tabelle 4/10 en 4/11 word 'n ontleding van die aantal werksame persone, blank en nie-blank, aangedui. Die eienaars van die 239 ondernemings is almal blankes. Volgens Tabel 4/10 is in 45,61% van die ondernemings minder as vyf blankes werksaam,en in 51,05% van die ondernemings is minder as vyf nie-blankes werksaam. Daar is ondernemings waarin geen nie-blankes, werksaam was nie. In 82,84% van die ondernemings was minder as 15 blankes werksaam, en in 84,51% van die ondernemings was minder as 15 nie-blankes werksaam. Dit blyk dat daar nie aansienlike verskille tussen blankes werksaam, en nieblankes werksaam, in die groep is nie.

Om enigsins rasionalisasie in die ontleding van die probleme van hierdie klein ondernemings te bewerkstellig, is die probleme en knelpunte van 239 klein ondernemings ingedeel binne die grense van twintig probleemgebiede. In elke geval, is slegs die vyf belangrikste knelpunte soos deur die konsultant geïdentifiseer en deur skrywer geïnterpreteer, aangeteken. Alhoewel daar sekere prioriteite binne hierdie vyf probleemgebiede bestaan, is geen voorkeurwaarde daaraan toegeken nie. Elke aantekening van probleemgebied, dra dus dieselfde gewig in die ontleding. Die eindresultaat toon dus nie die prioriteit van sekere probleme in die sin van toegevoegde waardes aan nie, slegs die aantal kere wat die probleemveld as een van die vyf belangrikstes in die gevalle voorgekom het.

As uitgangspunt gedurende die konsultasie en ondersoek, word 'n evaluering van die prestasie en potensiaal van die onderneming gemaak en daarteenoor, knelpunte en probleme geïdentifiseer wat 'n beperking plaas op faktore soos doeltreffendheid, groei, winsgewendheid, rentabiliteit en vooruitgang. In die proses word die onderneming teenoor sy potensiaal, teenoor sy historiese, teenoor ander soortgelyke, teenoor ander tipe ondernemings en ook teenoor algemene norme en standaarde opgeweeg. Beperkende faktore soos die kundigheid en vermoë van die eienaar(s), die mark, en plaaslike omstandighede, word ook in ag geneem. Swak winsgewendheid per sê, word nie as 'n probleemveld beskou nie - daar word eerder gekyk na die oorsaak van die swak winsgewendheid.

Die twintig probleemgebiede en die aantal kere wat 'n spesifieke knelpunt of probleemgebied in 'n onderneming geïdentifiseer kon word, verskyn in Tabel 4/12. 'n Diaggrammatiese voorstelling van hierdie twintig probleemgebiede word aangetoon in Figuur 4/1.

Die bespreking van hierdie probleemgebiede volg volgens die orde van intensiteit waarop dit aangeteken is. Dit is, van die mees aktuele, tot die minste, in die groep. Hierdie rangorde sal noodwendig van onderneming tot onderneming verskil, maar is aanduidend van die belangrikheid van die betrokke probleemgebied vir die groep in sy geheel.

4.3.3.1 Bestuursbeplanning

Die probleemgebied wat die meeste in die groep voorgekom het is aangeteken onder die titel: bestuursbeplanning. Hierdie knelpunt het by 155, oftewel 64,85% van die aantal ondernemings wat ondersoek is, voorgekom. Kortom kom dit daarop neer dat 64,85% van die klein ondernemings nie bestuursbeplanning op 'n bevredigende wyse uitvoer nie en dat van die probleme of ongunstige resultate van die ondernemings, juis as gevolg van hierdie tekortkoming, voortspruit.

Die begrip bestuursbeplanning, word vir die doeleindes van hierdie ontleding breed omskryf. Basies bedoel dit die bepaling van toekomstige aksies en take om daardeur 'n sekere doelwit te bereik[1]. Bestuursbeplanning kulmineer in die formulering van besigheidsdoelwitte, programme wat opgestel word van hoe hierdie doelwitte bereik sal word, opstel van beleidsrigtings wat riglyne neerlê en bepaling van prosedures wat in die uitvoering van die plan toegepas sal word.

---

1. *Allen, L.L. Professional Management: New concepts and proven practices. London, McGraw-Hill, 1973. p.64.*

Onder die probleemgebied bestuursbeplanning, word dus aspekte soos die formulering van ondernemingsdoelwitte, vooruitskattings, beleidsmaatreëls en -voorskrifte, prosedure en programme van aksie, ingesluit. Ook die opstel van formele begrotings, veral: omset-, koste-, bruto wins-, aankope- en kontantbegrotings. Daarby word gekyk na die beplanning van mense, van tyd, en van aktiwiteite in die onderneming; die standaarde wat gebruik word, en die daaglikse rol wat beplanning in die onderneming speel.

Redes wat aangevoer kan word waarom hierdie probleemveld by so baie klein ondernemings aangetref is, is te vinde in die feit dat klein ondernemers oor die algemeen nie oor indiepte bestuurskennis beskik nie. Daarby skiet die klein ondernemer ook dikwels tekort om die praktiese konsekwensies van die teorie van bestuur, in sy onderneming te implementeer. 'n Verdere rede vir die gebrek aan bestuursbeplanning is sekerlik ook die feit dat beplanning 'n verstandelike proses is[1], wat impliseer dat daar ondersoek en beraming gedoen moet word, en dat die historiese met die teenswoordige, sowel as die toekomstige, in vergelyk gebring moet word, om daardeur, toekomstige aksie te bepaal.

Klein ondernemers doen oor die algemeen 'n berekening van moontlike verkope en koste wanneer 'n onderneming gestig of gekoop word. Ongelukkig word beplanning agterweë gelaat sodra dit blyk dat die werklike resultate min of meer met die aanvanklike berekenings ooreenstem. Van kontinue beplanning van verkope, bruto wins en koste is daar dikwels geen sprake nie. Nog minder van reklameaksies en volgehoue advertensies- en promosieprogramme.

Die klein ondernemer aanvaar dat behaalde resultate uit omstandighede en gebeure voortspruit, en nie dat dit moontlik die resultaat van doelgerigte beplanning, met opvolgingsaksie, kan wees nie.

---

1. *Ibid.*, *p.25.*

4.3.3.2 Bestuursinligting

Die probleemgebied wat die tweede meeste in die verslae van die 239 klein ondernemings wat ondersoek is voorgekom het, is die gebrek aan tydige, feitlike, relevante en bruikbare, bestuursinligting. In sommige klein sakeondernemings is die bankdepositoboek en die tjekboek (wat soms ook die eienaar se private rekening insluit), die enigste twee dokumente waaruit bestuursinligting verkry kon word. Om die toedrag van sake verder te bemoeilik, word die boeke soms slegs eenmaal per jaar, lank na die afsluiting van die finansiële jaar, opgeskryf. Die ondernemer vertrou in so 'n geval uitsluitlik op sy sakeintuïsie en hanteer probleme soos hulle voorkom: en die suksesse van die verlede wat dikwels op lukrake wyse en met hoë risiko behaal is, word as voorbeelde van sy sakevernuf aangehaal.

Met bestuursinformasie word bedoel daardie feitlike, op datum, gegewens wat noodsaaklik is vir die neem van bestuursbesluite[1].

Die identifisering van bestuursinligting as 'n belangrike probleemgebied en knelpunt by 118 (49,37%) klein sakeondernemings moet gesien word in die lig van die feit dat die konsultant wat die onderneming konsulteer in die besonder op soek sal wees na feitlike inligting aangaande bedryfsvoering en gebeure in die onderneming. Hy moet in 'n beperkte tydsbestek, die maksimum aangaande die onderneming te wete kom, en sal in die proses grootliks gehelp word indien inligting beskikbaar is. Die konsultant maak egter 'n deeglike evaluering van die beskikbare en potensiële beskikbare bestuursinligting, binne die raamwerk van die administrasie van die onderneming, en die vermoë van die ondernemer- en die werknemers.

1. *Luthans, F. Introduction to management. New York, McGraw-Hill, 1976. p.384., asook Maynard, H.B., editor. Handbook of Business Administration. New York, McGraw-Hill, 1970. pp.17/3-17/14.*

Dit word dikwels bevind dat bestuursinligting wel bestaan, maar dat dit nie sistematies versamel, verwerk en gebruik word nie.

Die kernoorsprong van hierdie tekortkoming is tweërlei van aard. Eerstens, word die nodige standaarde en doelwitte nie in die beplanningsfase neergelê, sodat gereelde terugvoering daarvan 'n vereiste is om vordering te evalueer nie. Tweedens verteenwoordig die versameling van bestuursinligting, 'n administratiewe en rekeningkundige funksie; en dit is iets wat klein ondernemers graag wil vermy.

4.3.3.3 Bruto wins

Bruto wins[1], as knelpunt en aanleidende oorsaak tot onbevredigende resultate en swak winsgewendheid, is by 45,19% van die ondernemings in die groep aangeteken.

Bruto wins word dikwels as die sleutelsyfer tot winsgewendheid in 'n sakeonderneming beskou. 'n Goeie verkoopsyfer en lae bedryfskoste waarborg geensins wins, indien die bruto wins ontoereikend is nie. Die rede hiervoor is omdat bruto wins eers bedryfskoste moet finansier alvorens 'n netto wins getoon kan word. Indien bedryfskoste, wat dikwels 'n hoë element van vaste koste bevat, hoër is as die bruto wins, sal 'n netto verlies getoon word en andersom, 'n netto wins.

Die probleem met die realisering van 'n bevredigende bruto wins, setel eerstens in die beplanning van bruto wins en tweedens in die beheer daarvan. Faktore wat in die beplanningsfase van bruto wins dikwels oor die hoof gesien word, is prysbeleid en produkmengsel. Die beheeraspek sluit inligtingstelsels, voorraadbeheer, sekuriteit, afmerk- en kortingsprosedures en administratiewe bewerking, in.

---

1. *Faul, M.A. e.a. Rekeningkunde: 'n Inleiding. Durban, Butterworths, 1974.pp.112-116.*

Die oorsaak van 'n onbevredigende bruto wins kan dus by 'n verskeidenheid moontlike redes gesoek word. Feit is dat die onvermoë van klein ondernemers om 'n bevredigende bruto wins te realiseer, 'n belangrike rede vir swak winsgewendheid is.

4.3.3.4 Finansiële bestuur

Finansiële bestuur soos van toepassing in hierdie verband omsluit 'n wyer begrip as die suiwer siening van finansiële bestuur[1]. Onder die probleemgebied finansiële bestuur is alle tekortkominge en probleme insake finansiële aangeleenthede, beskou. So is finansiële beplanning[2] en finansiële beheer[3] ook hierby inbegrepe.

Onder hierdie hoof is dus 'n evaluering gemaak van die finansiële bestuursdoeltreffendheid wat in die onderneming aangetref word. Dit is die mate waartoe finansiële beplanning, finansiële bestuur en finansiële beheer, met sukses in die onderneming toegepas word. Die finansiering van die onderneming, dit is, die passiewe kapitaalvoorsiening, is nie hierby ingesluit nie. (Hierdie probleemgebied is onder kapitaaltekort, ingedeel).

Dit blyk uit die ontleding van die 239 gevalle, dat finansiële bestuur as 'n knelpunt, by 43,51% van die klein sakeondernemings aangeteken is. Dit is die probleemgebied wat die vierde meeste aangeteken is.

Volgens die verslae blyk dit verder, dat die probleem eerstens in onkundigheid oor finansiële bestuur in die algemeen lê, en tweedens

1. *Reynders, H.J.J., red. Finansiële Bestuur. Pretoria, Van Schaik, p.14.*

2. *Ibid., p.18.*

3. *Ibid., p.20.*

in die onvertroudheid van die klein ondernemer met verskillende tegnieke wat in finansiële bestuur gebruik word.

4.3.3.5 Bemarking

In die geval van 42,26% van die klein sakeondernemings is bemarking, as 'n probleemgebied beskou. Dit beteken dat die klein ondernemer in gebreke bly om sy goedere en dienste op 'n toepaslike, progressiewe wyse te bemark.

Bemarking en die daaruit voortvloeiende verkope, is die slagaar van enige handelsgeoriënteerde onderneming. Dit behels 'n bemarkingsplan, die stel van bemarkingsdoelwitte, reklame, verkoopsbevordering en ook dienslewering om verkope te stimuleer. Talle klein ondernemings volg geen vaste beleid of prosedure ten opsigte van bemarking nie. Hulle beskik oor weinig inligting aangaande die mark waarin hulle opereer; tewens, die marksegment word kwalik gedefinieer. Strategie is nie altyd duidelik nie; in baie gevalle word verkope op 'n lukraak wyse verdien. Aspekte soos beeldhou, die bestudering van die verbruikers in sy mark, ontleding van verkoopsresultate en die bepaling en navolging van 'n spesifieke strategie, word dikwels agterweë gelaat.

Persoonlike diens en die gebruikmaking van die element van persoonlikheid, word wel bevorder, maar dikwels sonder voorafbepaalde planne. Verkope by baie klein ondernemings, geskied op 'n losse voet, van dag tot dag, sonder enige langtermyn doelwit.

4.3.3.6 Kostestruktuur

In die geval van 38,91% van die klein ondernemings in die groep, is die kostestruktuur van die onderneming aangedui as te hoog vir daardie tipe onderneming in daardie besondere omstandighede. Die kostestruktuur staan in nou verband met die omset wat behaal word.

'n Besondere hoë omset met 'n gunstige bruto wins, kan 'n hoë koste-struktuur regverdig, maar die teendeel word meer algemeen aangetref.

Die belangrikste koste-items vir 'n klein ondernemer is gewoonlik personeelvergoeding, koste ten opsigte van sy perseel (soos huur, geriewe, versekering, ensovoorts), administrasie koste, asook die koste van kapitaal. Hoë kostestrukture word in sowel die stedelike as plattelandse gebiede aangetref. In die stedelike gebiede is die perseelkoste van 'n klein onderneming somtyds besonder hoog, so ook die koste van personeel. In die plattelandse gebiede mag hierdie koste laer wees, maar die verhouding van koste tot omset, weer ongunstiger.

Een van die kernoorsake van hoë kostestrukture is weer eens die feit dat kostebegrotings, voorafgestelde doelwitte en standaarde, en die terugvoering en meting van werklike resultate met die begroting, te dikwels in klein sakeondernemings afwesig is.

4.3.3.7 Voorraadbeplanning en -beheer

In 'n handelsonderneming, soos wat die oorgrote meerderheid van die ondernemings in die ondersoekgroep is, beteken voorraadbeplanning en -beheer, die beplanning, organisasie en uitvoering van wat nodig is om die regte artikel teen die regte prys beskikbaar te hê vir verkoop[1].

Aangesien voorraad dikwels soveel as 70% van die bates van 'n klein handelsonderneming uitmaak, kan enige wanaanwending of ondoeltreffende hantering van hierdie bate, ernstige likiditeits- en ook winsprobleme ten gevolg hê.

Formele, feitlike voorraadbeheerstelsels en -prosedures, is dus 'n vereiste vir sodanige handelsondernemings.

---

1. *Towsey, R.G. Modern Merchandising - Principles and practices. London, Arthur. J. Heighway, 1969. Hoofstuk 7.*

By 33,05% van die gevalle in die groep, is voorraadbeplanning en -beheer, uitgesonder as 'n probleemgebied. Aspekte soos die ontvangs, kontrolering, merk, berging en vloei van voorraad is ook onder hierdie hoof beskou.

4.3.3.8 Voorkoms en -uitleg

Die mees oënskynlike veranderings en tendense in die kleinhandel is waarneembaar in die fisiese, dit wil sê, in die voorkoms en aansien van moderne winkels; in geboustruktuur, aansien, interieure inrigting en die aanbieding van koopware.

Volgens Baxter het verandering in verbruikersgedrag, verandering van meublement en toerusting, innovasie en gevorderde tegnologie in die kleinhandel, sowel as mededinging, ten gevolg dat winkelbeplanning en -modernisering, en daarby ook die voorkoms van die onderneming, deurlopende prosesse in die kleinhandel geword het[1]. Aandag aan die fisiese voorkoms van die onderneming en gunstige, dog funksionele interieur is dus 'n belangrike faktor vir die doeltreffende bedryf van 'n kleinhandelsinstelling[2].

In die geval van 72 uit die 239, dit is 30,13% van die gevalle in die groep, is voorkoms en uitleg van die onderneming, as 'n wesentlike probleem aangedui. Die konsultante wat die onderskeie gevalle ondersoek het, was van mening dat 'n verbetering in hierdie probleemgebied, tot gunstiger prestasie en resultate sal lei.

---

1. *Baxter, C.B. Winkeluitleg en -beplanning as 'n metode tot verhoging van die doeltreffendheid in die Suid-Afrikaanse kleinhandel- 'n gevallestudie. MBA skripsie. PU vir CHO , 1977. p.52.*

2. *Ibid., Hoofstukke 11, 111 en 1V.*

4.3.3.9 Kapitaaltekort en finansiering

In die groep van 239 klein sakeondernemings is daar 69 (28,87%) ondernemings wat 'n nypende kapitaaltekort ondervind het. Al hierdie gevalle het 'n groot mate van oorbedryf[1] getoon en likiede probleme ondervind, wat nie slegs toegeskryf kan word aan swak finansiële bestuur nie, maar aan 'n akute tekort aan eienaarskapitaal, sowel as kort- en langtermyn leningskapitaal.

Die probleem van finansiering vir klein sakeondernemings, en veral die tekort aan kapitaal en behoefte aan kort- en mediumtermynfinansiering, is ná die Tweede Wêreldoorlog, as die belangrikste probleem van klein sakeondernemings beskou. Veral in Japan en Wes-Duitsland, waar entrepreneurs uit die verwoesting van die oorlog weer van voor-af moes begin, is die behoefte aan finansiering deeglik gevoel. Die gevolg was dat daar in verskeie lande soos: Japan, Wes-Duitsland Nederland, Frankryk en die Verenigde State van Amerika,'n verskeidenheid finansieringshulpprogramme, spesifiek vir klein sakeondernemings ingestel is. Hierdie programme is steeds van krag en naam teenswoordig, groot jaarlikse afmetings aan. Daar word later in hierdie studie weer na hierdie hulpprogramme verwys.

In Brittanje, bevind Bolton, na deeglike ondersoek van die probleme van die klein sakeonderneming met finansiering aldaar, dat daar wel deeglik rede tot klagte bestaan[2]:

a Die klein sakeonderneming lei differensieel in terme van kredietplafonne in vergelyking met die grootbedryf.

---

1. *Foulke, R.A. Practical Financial Statement Analysis. New York, McGraw-Hill, Sixth edition, 1968. pp.389-390.*

2. *Bolton, J.E. op.cit., p.192.*

b Sekere institusionele fasiliteite om kapitaal te werf, is nie tot die beskikking van die klein sakeonderneming nie.

c Klein sakeondernemings moet dikwels duurder betaal vir leningskapitaal as die grootbedryf.

d Baie klein sakeondernemings maak egter, as gevolg van oningeligtheid en bevooroordeling teen die leen van fondse, nie altyd ten volle gebruik van die fasiliteite tot hul beskikking nie.

Ander algemene tekortkominge wat deur klein sakeondernemings in die reëling van finansiering ondervind word, is volgens Anderson en andere[1]:

Onvoldoende eie kapitaal om as sekuritiet vir hoofskuld te dien;

swak bestuursvermoë in kwaliteit en diepte;

swak verdiensterekord van die onderneming;

die tyd en koste daaraan verbonde regverdig nie altyd die relatiewe klein lening wat gewerf moet word nie; en

die bekende hoë sterftesyfer onder klein sakeondernemings.

Die probleem van finansiering en kapitaaltekort word dikwels deur die klein ondernemer voorgehou as synde sy grootste knelpunt. Skrywer asook ander konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings is telkens betrokke by konsultasieondersoeke waarin sodanige knelpunte geopper word. Nadere ondersoek het egter al

---

1. *Anderson, R.T. a.o. The attitudes of selected financial institutions to the long-term financing of the small enterprize. In: Negin, H.S. Financing Small Business. MBA tegniese verslag. Universiteit van Kaapstad, Nagraadse Bestuurskool, 1972. p.9.*

meermale getoon dat "kapitaaltekort", toegeskryf kan word aan oormatige investering in voorraad, of 'n swak kredietbeleid en ondoeltreffende kredietbestuur, of onoordeelkundige belegging in vaste bates. Die probleem is veeleerder gesetel in bestuur en spesifiek in die finansiële bestuur van die onderneming. Dit is vir die leek moeilik om 'n oordeel te vel of daar 'n werklike kapitaaltekort in 'n klein sakeonderneming aanwesig is of nie, en die opinie van 'n enkel of 'n groep klein ondernemers kan nie as uitsluitend aanvaar word nie. Oënskynlike kapitaaltekorte moet dus eers ondersoek word.

Daar bestaan egter heelparty gevalle waar die ontwikkeling van die klein sakeonderneming aan bande gelê word deur onderkapitalisering en die onvermoë van die klein sakeonderneming om genoegsame leningskapitaal te verkry, soos duidelik na vore gekom het in hierdie ondersoek.

'n Wesentlike probleem is, dat in die meeste van hierdie gevalle van onderkapitalisering, die onderneming van meet af met te min eie kapitaal begin is, terwyl daar in die tydperk daarna, nie genoeg winste in die onderneming teruggeploeg is nie.

4.3.3.10 Administrasie

Enige doeltreffende sakeonderneming moet oor 'n goeie administrasie beskik om die normale administratiewe pligte te vervul en verder ook die nodige bestuursinligting te versamel, te verwerk en in bruikbare vorm aan bestuur voor te lê. Die algemene toestand van die administrasie van die klein onderneming is onder hierdie hoof onder oënskou geneem. Daar is spesifiek gelet na ordelikheid, akkuraatheid en stiptheid in administratiewe funksies. Die rekeningkundige pligte, hantering van dokumente, faktuurbewerking, kontant hantering, salarisverrekening en algemene boekhouding, ressorteer onder andere onder die administrasie van die onderneming. In 25,94% van die gevalle wat ondersoek is, was die konsultant nie tevrede met die administrasie van die klein sakeonderneming nie en

is daar spesifieke voorstelle ter verbetering van die administrasie aan die hand gedoen.

4.3.3.11 Kredietbeheer

'n Hoë uitstaande debiteuresyfer, tesame met te veel voorraad op hande, is twee van die vernaamste faktore wat die likiditeit van 'n klein sakeonderneming die meeste knel.

Die oorsaak van 'n onbevredigende terugbetalingsperiode[1] setel egter dikwels in die kredietbeheer wat in die onderneming toegepas word. Dit behels eerstens die beleid ten opsigte van die toestaan, hantering en invordering van krediet en tweedens die uitvoering van die beleid, dit is, die daaglikse prosedure wat gevolg word en die administrasie wat daarmee gepaard gaan.

In 19,25% van die gevalle wat ondersoek is, dit wil sê, ongeveer een uit elke vyf, het daar wesentlike tekortkominge aan die metode en prosedure van kredietbeheer, in die klein onderneming voorgekom.

4.3.3.12 Organisasiestruktuur

Onder die probleemveld, organisasiestruktuur, is alle knelpunte wat te doen het met die organisering van take, mense en funksies binne die onderneming, ingedeel.

Om te organiseer behels in kort om alles wat gedoen moet word, om die ondernemingsdoelwit te bereik, so te rangskik, te kombineer en te koördineer, dat dit op die mees doeltreffende wyse gedoen kan word deur mense[2].

---

1. *Paul, M.A. op.cit., p.307.*
2. *Allen, L.L. op.cit., Hoofstuk 7*

Aspekte waarna daar gelet is tydens die konsultasie, is die tipe organisasiestruktuur wat in die onderneming bestaan, die mate van delegering wat aangetref word, die verantwoordelikhede van personeellede asook die algemene leiding en optrede van die ondernemer om sake binne die onderneming glad te laat verloop. Daar is verder gelet op die daaglikse tydbesteding van die klein ondernemer, bottelnektoestande in die onderneming, die besluitneming, klagtefrekwensie en die algemene onduidelikhede oor take en verantwoordelikhede.

Dit is welbekend dat die organisasiestruktuur van klein ondernemings op 'n meer informele en losse grondslag, as dié van groot ondernemings, geskoei is. Die organisasiestruktuur in die klein onderneming ontwikkel ook dikwels om die mense in die onderneming, in plaas van om die take wat verrig moet word[1].

Uit die aantal konsultasiegevalle wat nagegaan is, is in 19,25% van die gevalle, knelpunte in die organisasiestruktuur, soos bespreek is, aangetref. In hierdie gevalle is die organisasiestruktuur as 'n wesentlike probleemgebied in die klein onderneming beskou.

4.3.3.13 Aankope

Onder hierdie subhoof, is gekyk na 'n aantal aspekte wat verband hou met die aankoopfunksie in die klein onderneming. Daar is gelet na aankoopbeplanning, prosedure van aankoop, seleksie van aankope, hantering van aankoopbestellings, verantwoordelikhede van persone ten opsigte van aankoopfunksies, leweransiers, distribusiekanale en die algemene doeltreffendheid van hierdie funksie in die onderneming.

---

1. *Verwys ook na Hoofstuk 2, paragraaf 2.3.2.2.*

Knelpunte in aankope is by 15,48% van die klein ondernemings in die groep as een van die vyf belangrikste probleemgebiede geïdentifiseer.

4.3.3.14 Personeel

Dit word in die algemeen aanvaar dat arbeidsverhoudinge in klein sakeondernemings, gewoonlik beter as in groot ondernemings is. Dit spruit hoofsaaklik voort uit die meer intieme persoonlike verhoudinge tussen werknemer en werkgewer[1]. Tog is dit ook bekend dat die klein ondernemer dit moeiliker vind om voldoende bekwame en opgeleide personeel te kry en te behou. Argumente wat teen die klein onderneming tel, is gewoonlik:

a Die klein sakeonderneming kan nie altyd langtermynsekuriteit bied nie. Dit bly 'n ope vraag of die grootbedryf dit wel kan bied. Tog word dit aanvaar dat die grootbedryf 'n groter mate van langtermynsekuriteit kan bied.

b In die klein sakeonderneming is daar nie altyd dieselfde bevorderingsmoontlikhede as in die grootonderneming nie.

c Die geleenthede vir opleiding en ontwikkeling wat in die grootbedryf aangetref word, bestaan nie altyd vir die werknemer in die klein onderneming nie, vanweë die beperkte skaal van bedryfsvoering.

d Personeelvoordele en toelaes soos byvoorbeeld vir behuising en mediese versorging, is gewoonlik beter in die grootbedryf, as by klein ondernemings.

---

1. *Bolton, J.E. op.cit., p.21.*

e Die persoonlikheid van die klein ondernemer as indiwidualis, laat selde geleentheid vir 'n tweede baas in die onderneming. Die werknemer het dus nie die geleentheid om ooit op gelyke voet met sy werkgewer te kom nie.

f Die vestiging van die klein sakeonderneming, naamlik die feit dat dit so dikwels in die platteland en in afgeleë streke gevestig is, maak dit 'n onaantreklike proposisie vir bekwame personeel om daarheen te verhuis.

Die gevolg hiervan is dikwels dat die klein onderneming nie 'n wye keuse kan maak wat die aanstelling van personeel betref nie. Die dinamiese werker gaan soek sy heenkome in 'n groter en groeiende organisasie.

Tog is die kleinsakesektor 'n belangrike werkgewer[1] en bied die sektor 'n heenkome aan talle werkers. Die produktiwiteit van die werkers in die kleinsakesektor, is dus net so in landsbelang, as die produktiwiteit van werkers in groot ondernemings. Tewens, dit sou nie verkeerd wees om te beweer dat die klein onderneming dit veel minder as die groot onderneming kan bekostig om onproduktiewe personeel in diens te hê nie.

Tydens die konsultasie en ondersoek van die ondernemings in die groep, is daar ook gelet na die produktiwitiet van personeel, die kommunikasie en gesindheid wat daar tussen werkgewer en werknemer bestaan, en verhouding tussen koste en prestasie van personeel. Die beskikbaarheid van personeel, personeelomset, kennis en vaardigheid van personeel en die algemene indrukke en voorkoms van die personeel in die onderneming, is ook onder oënskou geneem. Indiepte personeelproduktiwiteitsmeting, is uiteraard nie moontlik nie, maar slegs breë afleidings kon gemaak word.

---

1. *Sien Hoofstuk 3, paragraaf 3.3.7.*

Hieruit voortvloeiend, is personeel as probleemgebied, by 14,64% van die klein ondernemings, uitgesonder.

4.3.3.15 Ekonomiese omstandighede

In die geval van 21 van die ondernemings onder oënskou, is veranderde ekonomiese omstandighede, en veral die afplatting in die ekonomie in die jare 1975 en 1976, as een van die vyf grootste probleme van die klein onderneming beskou. Die algemene verwagting is dat hierdie syfer aansienlik hoër moes gewees het. 'n Afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die meeste ondernemings wat om konsultasiehulp by die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings aansoek doen, nie dié is wat deur die ekonomiese resessie geknel word nie, maar dié ondernemings is, wat vermoed dat hul probleme elders, en veral in hul bedryfsvoering, in opgesluit lê.

Ekonomiese omstandighede is faktore buite die beheer van die klein ondernemer, soos dit in paragraaf 4.3.2.1. van hierdie hoofstuk bespreek is.

4.3.3.16 Verskerpte konkurrensie

Verskerpte konkurrensie word dikwels in groeigebiede ondervind, veral deur die ontwikkeling en vestiging van nuwe koopsentrums en nuwe en meer aggressiewe toetreders tot die mark.

Op die platteland kan nuwe teerpadverbindings en groei op buurdorpe wesentlike probleme van konkurrensie vir gevestigde ondernemings skep.

Alhoewel die teenstand teen konkurrensie ook 'n bemarkingsprobleem is, dit wil sê, 'n eksterne probleemgebied sowel as 'n interne probleemgebied, gebeur dit somtyds dat die konkurrensie net eenvoudig te sterk raak, en die klein onderneming direk daaronder ly.

In 7,11% van die gevalle, is verskerpte konkurrensie, as een van die vyf aktuele knelpunte waarmee die onderneming mee te kampe het beskou.

4.3.3.17 Ligging

In die geval van 6,69% van die gevalle was die afleiding dat die ligging van die onderneming werklik ongunstig is en as gevolg daarvan 'n invloed uitoefen op die winsgewendheid van die onderneming. Weer eens kom dit voor asof hierdie 'n besondere lae voorkoms van die probleemveld is, aangesien die ligging van 'n handelsonderneming so 'n belangrike faktor is[1].

Dit moet egter in gedagte gehou word dat in die ontleding van hierdie 239 gevalle, daar in elke geval die vyf belangrikste probleemgebiede uitgesonder is. Prioriteitsgewys, is ligging dus nie so 'n groot knelpunt by klein sakeondernemings nie.

4.3.3.18 Sosiale probleme

In menige klein sakeonderneming is die familie die onderneming, en die onderneming die familie; die sukses van die een is dan ook die trots en die aansien van die ander. Die entrepreneur-familie, net soos die indiwidu, word dan die verpersoonliking van die onderneming. So kan die onderneming dan die gemeenskaplike faktor word wat die familie in 'n hegte band saamsmee. Ongelukkig kan die onderneming ook die faktor wees wat familielede met uiteenlopende karaktertrekke en sienswyses, om ekonomiese redes, in 'n werkende eenheid vasgevang hou.

---

1. *Stegall, D.P. a.o. Managing the small business. Homewood, Richard Irwin, 1976, Revised edition. pp.283-303.*

Groei en ontwikkeling van klein sakeondernemings, word dan ook dikwels gestrem as gevolg van sosiale probleme wat om die eienaars en werkende familielede geweef is. Hierdie probleme hou verband met die karaktertrekke van die ondernemer as 'n indiwidualistiese, eiegeregtigde, onafhanklike, wese.

Die sosiale probleme wat in familieondernemings ontstaan skryf Levinson toe aan veral drie redes[1]:

a Die ondernemer is die hoofoutoriteit in sy onderneming. Die persone wat vir hom werk is slegs middele tot 'n doel. Sodra iemand aspireer vir topbestuur of 'n leidende rol, word hy uitgeskuif. Dit is ook 'n rede waarom klein sakeondernemings dikwels saam met die stigter kwyn wanneer hy begin oud word.

b Die gemiddelde ondernemer is ongemaklik wanneer hy onder toesig staan en begin dikwels 'n eie besigheid om sy vader of familielede te oortref en homself te bewys. Hy sal dus geen inmenging in sy eie sake duld nie, veral nie wanneer dit strydig met sy persoonlike doelwitte is nie.

c Die onderneming is 'n verlenging van die ondernemer. Dit vorm deel van sy persoonlike lewe en reflekteer sy lewensuitkyk.

Konflikte tussen vader en seun lei dikwels tot onproduktiwiteit of vertraagde groei, of vasklewing aan oudmodiese tegnieke en metodes.

---

1. *Levinson, H. Conflicts that plague family busineses.* ***In:*** *Harvard Business Review. New York, Maart 1971. pp.91-98.*

Alhoewel die vader bewustelik graag sy onderneming aan sy seun wil oordra, voel hy (onbewustelik) dat hy, wanneer hy sy besigheid en daarby ook outoriteit, oorhandig, hy sy manlikheid verloor. Hy moet te alle tye bewys dat hy die patriarg, die sterkere, is.

Die seun wil graag groter verantwoordelikheid neem en in die proses moet die vader noodwendig prysgee. Die seun wil verantwoordelikheid dra wat pas by sy kennis en ouderdom - hy wil nie jare lank onder sy vermoë in sy vader se onderneming werksaam wees nie. Hy het geen erg daaraan om as onvolwasse te bly werk nie; hy het per slot van sake dieselfde ambisies as sy vader.

Daarby is die seun dikwels geleerd. Dit was een van sy vader se ambisies dat sy seun moet gaan leer. Die probleem is egter nou dat die seun heelwaarskynlik gekwalifiseerd is in sakebestuur en dat dit juis nou die ambisie van die vader is wat die ongelukkigheid veroorsaak. Die seun sien swak skakels in die bestuur van die onderneming raak wat noodwendig sy vader se bestuursvermoë bevraagteken.

Dit gee weer aanleiding tot verdere persoonlike botsings. Wanneer die moeder en ander familielede ook nog in die konflik betrokke raak kan die hele situasie gou uit verband geruk, en die familie-eenheid vertroebel word.

Dieselfde kan gebeur in die geval van 'n vader met twee of meer seuns werksaam in die onderneming of tussen seuns onderling. Daar vind onderlinge kompetisie en groepvorming plaas wat so oorheersend kan wees dat die onderneming daaronder mag lei.

In meer as een geval is 'n broer of 'n kind of 'n familielid as gevolg van die familieverbintenis, in die onderneming werk-

saam, sonder dat hy of sy oor die nodige ervaring, bekwaamhede of kwalifikasies beskik. So 'n persoon moet dikwels deur die onderneming gedra word, ten koste van groei en selfs produktiwiteit.

Skrywer sowel as konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings het al dikwels betrokke geraak in bedryfsondersoeke waarin van die gemelde sosiale probleme, as van die belangrikste beperkende faktore tot groei en ontwikkeling van die onderneming, geïdentifiseer is. Oplossings vir probleme van hierdie aard is ook moeilik te vinde.

Die kontinuïteit en langtermynbeplanning van die onderneming, skep ook besondere probleme in die geval van 'n familie. Wie erf die besigheid, wie sal in die patriarg se voetspore volg? Wat sal die finansiële implikasies van die afsterwe van 'n vennoot of 'n substansiële aandeelhouer wees. Hierdie is alles vrae wat die klein ondernemer kwel, en indien sy beplanning nie reg is nie, kan dit die onderneming benadeel.

In 11 ondernemings, dit wil sê, 4,6%,is sosiale probleme as een van die vyf belangrikste probleemgebiede in die onderneming, aangetref.

4.3.3.19 Demografiese veranderinge

Demografiese veranderinge is eksterne faktore wat nadelig op 'n onderneming kan inwerk, waaroor die klein ondernemer geen invloed kan uitoefen nie, soos dit in paragraaf 4.3.2.1 bespreek is.

In 7 gevalle (2,93%), is demografiese veranderinge as 'n belangrike probleemgebied, aangedui.

4.3.3.20 Geen bestaansreg

In 6 gevalle (2,5%), is bevind dat die klein onderneming, behalwe ander probleme, geen regverdiging vir bestaan het nie. Die onderneming moes aanvanklik nie begin het nie, of die mark het sodanig verklein, dat daar vir die onderneming in sy teenswoordige vorm, nie bestaansregverdiging is nie.

4.3.4 Ander probleemgebiede

Die meeste handboeke wat handel oor die klein onderneming, verwys na die algemene probleme van die kleinsakesektor. So vermeld Broom en Longenecker, behalwe bestuurs- en finansiële probleme soos reeds bespreek, die probleemveld van die swak aanwending van die eienaar/bestuurder van die klein onderneming se tyd[1]. As gevolg van die feit dat die eienaar/bestuurder sy aandag aan soveel take moet skenk, kom hy moeilik in die geleentheid om die werklike taak van bestuurder van die onderneming te verrig.

'n Verdere probleemveld is ook belasting. Vir die klein onderneming is die herinvestering van winste feitlik die enigste wyse van kapitaalvorming. 'n Hoë belastingskoers op klein ondernemings beperk die moontlikhede van die klein ondernemings om kapitaal op te bou[2].

Broom en Longenecker noem ook die probleemgebied van navorsing[3]. Die klein onderneming kan beswaarlik bekostig om gespesialiseerde navorsing te doen, veral navorsing wat eers na 'n geruime tydsverloop resultate mag bring. Marknavorsing word selde op 'n wetenskaplike wyse deur klein sakeondernemings aangepak.

---

1. *Broom, H.N., & Longenecker, J.G. Small Business Management. Fourth edition. Cincinnati, South-Western publishing Co., 1975. pp.23-24.*

2. *Ibid., p.24.*

3. *Ibid., p.25.*

Baumback en andere vestig die aandag op die onvermoë van die klein onderneming om produkte wat hy uitgevind en gepatenteer het, teen groter ondernemings wat die patent namaak, in die howe te beveg.

Hierdie probleem plus ander diskriminerende faktore soos die weiering van vervaardigers om goedere aan sekere ondernemings te verskaf, en beheer oor sekere groot winkelsentrums, deur groot instellings, plaas die klein onderneming in 'n onbenydenswaardige swak posisie[2]. Van die nuwe vereistes wat deur die moderne verbruikerswese aan ondernemings gestel word, soos eenheidsmassapryse en datumkodering, bemoeilik die taak, en verhoog die koste van die klein onderneming. Dieselfde geld ook in die geval van toenemende regeringsvereistes in die vorm van papierwerk, navrae, inligtingstukke en statistiek.

4.3.5 Besigheidmislukkings

Die ontleding van besigheidmislukkings kan belangrike inligting en tendense openbaar aangaande die kernoorsake wat tot die mislukkings van die sakeonderneming gelei het. Hierdie tipe van ontleding en versameling van data word veral in die Verenigde State van Amerika hoog aangeslaan en as 'n belangrike ekonomiese indikator van die stand van die kleinsakesektor gebruik. Die firma Dun en Bradstreet publiseer dan ook gereeld gegewens oor besigheidmislukkings in die Verenigde State van Amerika[3].

---

1. *Baumback, C.M. a.o. How to organize and operate a Small Business. Fifth edition. Englewood Cliffs, New Yersey, Prentice Hall, Inc., p.29.*

2. *Ibid., pp.30-32.*

3. *Dun & Bradstreet, Inc., The business failure record. New York. Annual edition.* *<u>Sien ook:</u>* *Fredland, J.E. & Morris, C.E. A cross section analysis of small business failure.* *<u>In:</u>* *American journal of small business.. Vol.1, No. 1, July 1976, University of Baltimore, p.7.*

Volgens Dun en Bradstreet het die aantal besigheidmislukkings in die Verenigde State van Amerika sedert 1928, 'n rekordhoogte van meer as 150 per 10 000 ondernemings in 1923 bereik. Die laagtepunt van sowat 6 per 1 000 ondernemings is in 1945, en 'n tweede hoogtepunt van meer as 60 per 10 000 ondernemings in 1961 aangeteken. Sederdien was daar 'n geleidelike jaarlikse daling na minder as 40 per 10 000 in 1973[1]. Die werklike getal mislukkings vir 1973 was 9 345, vir 1974 was 9 551 en vir 1975 was 11 073[2].

Die mislukkings vir 1973 was[3]:

Dienste	1 182
Konstruksie	1 419
Vervaardiging	1 463
Kleinhandel	4 341
Groothandel	940
	9 345

Die verhouding van mislukkings het egter gedaal van 0,63% in 1961 tot 0,37% in 1973[4].

Volgens die gegewens van Dun en Bradstreet blyk dit verder dat:

34% van die sakeondernemings binne die eerste drie jaar gefaal het;
23% binne die vierde en vyfde jaar gefaal het;
22,4% vanaf die sesde tot 10de jaar gefaal het; en
20,6% na 10 jaar gefaal het.[5]

---

1. *The Business Failure Record, 1973. Business Economics Department, Dun & Bradstreet, Inc., New York, 1974. p.2. In: Pickle, H.B., & Abrahamson, R.L. op.cit., p.9.*

2. *U.S. Small Business Administration. Fiscal year 1975 Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1975. p.13.*

3. *Ibid., p.13.*

4. *Failure rate of businesses per 10 000 firms: Business Economics Department, Dun & Bradstreet, Inc.,New York, 1974. In: Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L. op.cit., p.9.*

5. *Ibid., p.11.*

Dit beteken dat 66% van die ondernemings wat in die Verenigde State van Amerika misluk, 'n leeftyd van nie langer as 5 jaar gehad het nie; en dat 79,4% nie langer as 10 jaar bestaan het nie. Of andersom gestel: die kans om 'n nuwe onderneming in die Verenigde State van Amerika te begin, en daardie onderneming vir langer as 10 jaar in bedryf te hou, is slegs 20,6%.

Die redes waarom hierdie aangetekende mislukkings plaasgevind het, is van besondere belang, omdat dit 'n weerspieëling is van die probleme wat in die kleinsakesektor aldaar, aangetref word. Dun en Bradstreet vat die redes as volg saam[1]:

Rede	1973 % van mislukkings	1974 % van mislukkings
Nalatigheid	1,6	1,9
Bedrog	1,3	0,9
Rampe	0,6	0,9
Onbekende oorsake	3,4	3,6
Tekort aan ondervinding in lyn	16,4	15,6
Tekort aan bestuurservaring	14,1	14,1
Ongebalanseerde ervaring	21,6	22,3
Onbevoegdheid in bestuur	41,0	40,7
	100,00	100,00

Tekort in ondervinding in lyn beteken dat die ondernemer nie oor genoegsame ervaring in die betrokke bedryfslyn beskik het nie en as gevolg daarvan nie die mas kon opkom nie.

1. *Ibid., p.12., asook: Tate, C.E. a.o. op.cit., p.10.*

Te min bestuurservaring beteken dat die ondernemer, alhoewel hy oor ander ervaring beskik het, hy nog geen bestuurservaring gehad het nie en daarom gefaal het.

Ongebalanseerde ervaring word as sodanig beskryf wanneer die ondernemer oor geen algemene ervaring beskik soos wat nodig is vir die bedryf van 'n klein sakeonderneming nie. Die klein ondernemer moet oor 'n breë ervaring beskik om 'n klein sakeonderneming te bestuur, en indien hy slegs oor gekonsentreerde ervaring beskik, het hy nog veel om te leer. 'n Gebalanseerde ervaring van bestuur, administratiewe bestuur, bemarking, produksie, menslike verhoudings en finansies, word benodig.

Onbevoegdheid in bestuur is soos aangedui, die belangrikste enkele rede vir mislukkings, (41% in 1973 en 40,7% in 1974).

Die gemelde vorige drie redes, naamlik tekort aan ondervinding in lyn, tekort aan bestuurservaring en ongebalanseerde ervaring kan egter ook in verband gebring word met bestuurskundigheid en gevolglik kan afgelei word dat meer as 90% van die mislukkings, verband hou met swak nalatigheid of onervare bestuur.

Besigheidmislukkings, soos deur Dun en Bradstreet aangetoon word, dui ook net die saaklike feite aan. Die persoonlike verliese, die sielkundige effekte van insolvensie, sosiale ontwrigting, probleme verbonde aan 'n nuwe begin maak, werkers wat na jare se arbeid skielik nie meer in diens is nie, vorm alles deel van die kwellinge en gevolge van besigheidsmislukkings.

Die statistiek oor besigheidmislukkings skets verder ook slegs 'n gedeelte van die totale prentjie. Dit toon slegs die ondernemer wat insolvent verklaar word, hetsy op eie versoek, of deur die howe. Geen besonderhede is beskikbaar insake die groot getalle wat uit eie oorweging sluit, of verkoop, of oorgeneem word nie, waarvan talle ook mislukkings is.

"Business failures, representing the most drastic effects of wear and tear of our economy, are only a fractional portion of the total turnover in business population. In recent years over 400 000 concerns have started annually, between 350 000 and 400 000 concerns have been discontinued, and a slightly larger number have transferred ownership or control"[1].

Die gevolgtrekkings van Dun en Bradstreet word ook in die breë onderskryf in die studie van Woodruff, na aanleiding van die bestudering van die frekwensie van bestuursknelpunte van insolvente klein vervaardigingsondernemings, naamlik dat die bankrotskappe voortgespruit het uit swak bestuur, en meer spesifiek[2]:

"Poor financial planning related primarily to inadequate records.

Poor salesmanagement, including inadequate product planning and poor market analysis.

Poor general administration, culminating in expenses not covered by revenues."

Woodruff het die bestuursknelpunte van insolvente ondernemings in 18 "management traps" verdeel[3]. Hierdie probleme was vermybaar, soos vasgestel kon word deur die vergelykings van die insolvente firmas, met suksesvolle firmas in dieselfde bedryfstakke.

---

1. *Business Failure Statistics. Appendix, C. The Report of the Presidents Task Force on Improving the prospects of Small Business. In: Review of Small Business Administration's programs and policies - 1972. Ninety-second Congress , First session. Washington D.C., U.S. GPO, 1971. p.216.*

2. *Woodruff, A.M. Traps to Avoid in Small Business Management. Management Aids for Small Manufacturers, Annual No. 6, U.S. Small Business Administration, Washington D.C.,1960. pp 9-15 soos bespreek in: Macfarlane, W.N. Principles of Small Business Management. New York, McGraw-Hill, 1977. pp.18-22.*

3. *Ibid., p.19.*

4.3.6 Samevatting

Volgens die ontleding van die probleemgebiede van 239 klein ondernemings, blyk dit duidelik dat die primêre probleemgebied, in die kader van die bestuur van die klein onderneming te vinde is. Bestuursbeplanning, wat by 64,85% van die gevalle as probleemgebiede geïdentifiseer is, bestuursinligting (49,37%), bruto wins (45,19%), en finansiële bestuur (43,51%), hou almal verband met die bestuurskundigheid en bestuursvaardigheid van die klein ondernemer. Ook die probleemgebied van bemarking (42,26%), stam voort uit bestuursonvermoë om te beplan. Die probleem van te hoë koste en die beskuldiging dat koste so hoog gestyg het dat die onderneming nie winsgewend kan wees nie is sesde op die ranglys van probleemgebiede, geplaas. Kostestruktuur is gedeeltelik 'n gegewe faktor, maar die beplanning en beheeraspekte daarvan is suiwer deel van die bestuursfunksie. Die beswaar wat dikwels deur klein ondernemers geopper word, dat koste te hoog is en gevolglik geen wins gemaak kan word nie, is dus ondergeskik aan die probleem van bestuur.

Dieselfde is ook waar wat kapitaaltekort betref. Werklike tekort aan kapitaal, is deur slegs 28,87% van die ondernemings ondervind; die probleem setel eerder veel meer in die finansiële bestuur van die onderneming as in die tekort aan kapitaal.

Dit is verder interessant om daarop te let dat die eksterne faktore soos ekonomiese omstandighede, demografiese veranderinge en konkurensie nie so 'n ernstige probleemveld in die klein sakeondernemings is nie, as wat aanvanklik verwag is nie. Dit is veral insiggewend indien dit in ag geneem word dat die konsultasies uitgevoer is gedurende twee moeilike ekonomiese jare, 1975 en 1976. Dit beteken natuurlik nie dat die ondernemings nie gebuk gegaan het onder moeilike ekonomiese omstandighede nie, maar dat daar ten tye van die ondersoeke, ernstiger probleemgebiede in die onderneming aanwesig was, as die ongunstige eksterne faktore.

Die Buro vir Finansiële Analise bevind ook in hulle ondersoeke na onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland:

"Die ondersoek het getoon dat die gemiddelde onafhanklike kleinhandelaar nie die take uitvoer wat van 'n bestuurder in sy funksionele verband verwag word nie"[1].

Die stelling word verder beklemtoon in die opvolgende bedryfsekonomiese ondersoek:

"Uit 'n bepaalde oogpunt gesien, kan gesê word dat die moderne en wetenskaplike benaderings tot die ondernemingsbestuur, met enkele uitsonderings, basies nog vreemd is by die onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland. Baie van hierdie entrepreneurs, indien mens hulle so kan noem, beskou hulle ondernemings nog hoofsaaklik as 'n leefwyse eerder as 'n selfstandige ekonomiese subjek wat ten doel moet hê die groots moontlike rentabiliteit op die langtermyn met daarby 'n juiste en regverdige en billike behandeling van alle partye waarmee hy te doen het"[2].

Die kern van die probleem van bestuurskundigheid lê by die feit dat baie klein ondernemers nie die take uitvoer wat van 'n

---

1. *Buro vir Finansiële Analise. Bedryfsvergelykende ondersoek: Onafhanklike Algemene Kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland, 1970. Verslag B.8. Universiteit van Pretoria, BFA, 1972. p.11.*

2. *Buro vir Finansiële Analise. Enkele Bedryfsekonomiese Aspekte: Onafhanklike Algemene Kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland, 1970/1971. Verslag A.2. Universiteit van Pretoria, BFA, 1972. p.20.*

bestuurder verwag word nie. Dit is eerstens te wyte aan 'n gebrek aan kennis aangaande die basiese beginsels van bestuur, wat by baie klein ondernemers afwesig is, en tweedens as gevolg van die feit dat klein ondernemers dikwels so vasgevang is in allerlei kleiner bedryfstake dat hulle nie tyd vind of tyd maak om aan funksionele bestuur aandag te skenk nie.

"A lot of owner managers are afraid of systematic management. One reason for this is the fear that the techniques will usurp their authority and decision – making role. Another reason is that if the technique is a success in releasing their time for more dynamic management planning this will find them wanting. This makes them cling to the comfortable management practices that they know best because entrepreneurial ability is not allways matched by academic or scientific capability"[1].

Baie klein ondernemers verkeer ook onder die gedagte dat bestuur 'n begrip is wat slegs op die grootbedryf van toepassing is. Vanweë die klein omvang van sy onderneming is die toepassing van formele bestuur nie moontlik nie.

Geen wonder dus dat Amerika se President's Task Force na aanleiding van hul studie na die probleme van die klein sakeonderneming, as eerste prioriteit verklaar:

"The main needs of small companies are for management know-how; for people, especially trained people; and for capital, ------[2].

---

1. *Merseyside Productivity Association.* *__In:__* *Bolton, J.E. op.cit., p.114.*

2. *Improving the prospects of Small Business. The report of the President's task force.* *__In:__* *Review of Small Business Administration's programs and policies - 1971. Washington D.C., U.S. GPO, 1971. p.195.*

Hierdie besondere behoefte van klein sakeondernemings naamlik bestuurskundigheid, word ook deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings erken as een van die primêre behoeftes wat aanleiding gegee het tot die stigting van dié hulporganisasie in 1970. Dit is ook een van die oorwegings wat gelei het tot hierdie betrokke studie.

Enige hulp wat dus aan klein sakeondernemings gegee word, of enige hulpprogram wat ingestel word ter bevordering van die kleinsakesektor, moet primêr daarop ingestel wees om die bestuurskundigheid en bestuursvermoë van die klein ondernemer te verhoog.

HOOFSTUK 5

HULPVERLENING AAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING

5.1 INLEIDING

Dit is die hoofdoelstelling van hierdie studie om die soeklig te laat val op die klein sakeonderneming en spesifiek op konsultasiedienste as hulpverleningsinstrument. Dit is egter wenslik dat, alvorens konsultasiedienste behandel word, daar vlugtig gelet sal word na verskillende metodes en programme van hulpverlening aan die klein sakeonderneming, soos in verskeie Westerse lande aangetref word.

Met hulpverlening word hier bedoel alle vorme van hulpverlening in georganiseerde vorm wat op nasionale of regionale grondslag geskied. Hulpverlening deur indiwidue en privaatpraktyke, rekenmeesters, konsultante, prokureurs, bankbestuurders en andere, alhoewel omvangryk en gewaardeerd, word nie hierby ingesluit nie.

Die primêre doelstelling van enige nasionaal-georganiseerde aksie en optrede tot hulpverlening aan die klein sakeonderneming, is sonder uitsondering, die ontwikkeling, stimulering en bevordering van die kleinsakesektor in die nasionale ekonomie. Die hulpverleningsorganisasies erken dan ook dat privaatinisiatief, vrye ondernemerskap, die geleentheid en reg om 'n eie onderneming te besit en te bedryf, hoekstene van die kapitalistiese stelsel is wat behoue moet bly. Die klein sakeonderneming word gesien as 'n belangrike en dinamiese faktor in die volkshuishouding wat gestimuleer moet word om 'n vrye markekonomie te verseker[1]. Die klein sakeonderneming het vir duisende jare al 'n wesentlike by-

---

1. *Hierdie erkenning word weerspieël in die beleidsverklarings van regerings soos in Hoofstuk 3 behandel is.*

drae tot die volkshuishouding en die ekonomie van lande gemaak[1]. Die klein sakeonderneming met sy inherente kwaliteite vorm 'n belangrike segment van 'n gesonde ekonomie in 'n land.

5.1.1 Maatreëls ter ondersteuning en bevordering van die klein onderneming

Met inagneming van die besondere kenmerke en karaktereienskappe van die klein onderneming, asook die probleemgebiede en knelpunte, soos bespreek is in die vorige hoofstuk, kan die vraag met reg gevra word: Wat behoort gedoen te word om die kleinsakesektor te onderskraag en te herontwikkel?

Vir die bevordering van die kleinsakesektor in Groot Brittanje, stel Boswell agt algemene maatreëls voor[2]:

a Algemene bewuswording en simpatieke houding jeens klein sakeondernemings wat 'n toename in klein ondernemings kan bewerkstellig; dit berus basies by die regeringsbeleid en -gesindheid wat in 'n betrokke land teenoor klein sakeondernemings bestaan.

b 'n Tweede maatreël, is die beskikbaarstelling van fisiese fasiliteite aan klein ondernemings. Hierin kan plaaslike owerhede 'n belangrike rol speel.

c Sistematiese en doelgerigte navorsing in entrepreneurskap. Dit geld eerstens om die ontwikkeling van latente entrepre-

---

1. *Moon, G.C. Growing awareness of small business inputs to the economics of the world and the developing of organizations to assist. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.*

2. *Boswell, J. The Rise and Decline of Small Firms. London, George Allen & Unwin, 1972. pp.192-196.*

neurskap na vore, en tot uiting te laat kom. En verder om te bepaal waarom soveel klein ondernemings faal terwyl andere groei en ontwikkel.

d Oplossings moet vir die finansieringsprobleme van klein ondernemings gevind word. 'n Moontlikheid wat ondersoek regverdig, is direkte of indirekte belastingkonsessies aan klein ondernemings in die stadium van kapitaalvorming.

e Die aangeleentheid van adviesverlening aan bestaande en voornemende klein ondernemings moet 'n hoë prioriteit geniet. Bestaande adviesverleningsdienste en opleidingsgeriewe aan klein ondernemings moet aansienlik uitgebrei word.

f Daar moet metodes gevind word om ouer ondernemers te oorreed om vroeër af te tree en die leisels oor te gee aan jonger dinamiese seuns of bestuurders, sodat die probleem van frustrasie van jonger entrepreneurs en opvolging in ouer ondernemings, uitgeskakel kan word. Die moontlikheid van 'n staatspensioenskema vir die ouer ondernemers moet nie uitgesluit word nie.

g Maatreëls behoort ingestel te word om nuwe entrepreneurs na lewensvatbare ouer ondernemings te lok. Te veel klein ondernemings word oud en kwyn saam met die stigter-ondernemer.

h Laastens moet 'n algehele nuwe gesindheid in alle fasette van die volkshuishouding, ten opsigte van klein sakeondernemings geskep word. Dit behels die regering, die handels- en nywerheidsektor, bank- en finanswese. Universiteite en sakeskole kan deur die propagering van hierdie ideaal, 'n vername rol speel

Spesifieke maatreëls wat deur Swart in Suid-Afrika bepleit is, is eerstens ook gegrond op owerheids- en algemene gesindheid, en verder[1]:

---

1. *Swart, N.J. op.cit., hoofstukke V, VI, VII, VIII, IX en X.*

spesifieke en indiwiduele dienste;

die verskaffing van finansieringshulp;

kollektiewe opleiding;

bedryfskonsultasie;

navorsing en statistiese dienste; en

beplanning en ontwikkeling.

Beide Swart[1] en Boswell[2] betoog vir die totstandkoming van nasionale institute wat aan hierdie maatreëls uitvoering kan gee.

5.2 HULPVERLENINGSORGANISASIES

Die toenemende besorgdheid oor die plek, stand en die probleme van die klein sakeonderneming in die moderne ekonomie, veral na die Tweede Wêreldoorlog, het daartoe gelei dat die staat, privaatsektor, georganiseerde handel en -nywerheid, universiteite en ander belanghebbende instansies, in die meeste Westerse-en nywerheidslande, organisasies gestig het om hulp op verskeie wyse aan klein sakeondernemings te verleen[3].

'n Beter beskrywing van die aard van hulpverlening van hierdie organisasies sou myns insiens kansverskaffing, in plaas van hulp-

1. *Ibid., op.cit., p.249. (Hierdie betoog het gelei tot die stigting van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO, in 1970.)*

2. *Boswell, J. op.cit., p.196.*

3. *'n Tipiese voorbeeld van hierdie toenemende besorgdheid oor die wel en weë van die klein sakeonderneming kan gesien word in die steeds stygende deelname van lande aan internasionale simposia in dié verband. Die eerste internasionale simposium wat in 1974 te Hawaii gehou is, is deur 16 lande bygewoon; die tweede te Tokyo, Japan, deur 34 lande; die derde te Washington D.C., deur 43 lande; en die vierde te Seoul, Korea, deur meer as 60 lande. Tans word daar jaarliks minstens drie van hierdie simposia, in verskillende lande, wêreldwyd, gehou.*

verlening wees. Die opvatting van die meeste van hierdie hulpverleningsorganisasies en -instansies is nie om die kwynende klein sakeonderneming ten alle koste van ondergang te red nie, maar om deur middel van 'n verskeidenheid dienste en aksieprogramme, die nodige kanse en geleenthede aan die klein sakeonderneming te bied om hom in staat te stel om homself te kan help.

Van die eerste van hierdie organisasies is al reeds vroeg in hierdie eeu gestig. Tegnologiese institute wat navorsing doen en opleiding en advies verskaf aan ambagslui, is reeds so vroeg as 1907 in Denemarke, en in 1916 en 1922, in Noorweë en Swede respektiewelik, gestig[1].

In Nederland is 'n staatsadviesdiens vir klein nywerhede in 1909 gestig en in Duitsland het daar in 1930 reeds 'n netwerk van tegniese adviesdienste bestaan.

Na die Tweede Wêreldoorlog is stelselmatig groter en beter georganiseerde adviesdienste in die meeste lande van Wes-Europa uitgebrei. Dit was hoofsaak as gevolg van:

- beter organisering van die handel en nywerheid;
- meer inisiatief en ondersteuning vanaf owerheidsweë; en
- insentiewe wat voortgespruit het uit Amerikaanse en ander naoorlogse hulpfondse[2].

Die organisasies word gefinansier deur die staat, georganiseerde handel en nywerheid, die privaatsektor en gelde wat gehef word

---

1. *Organization for European Economic Co-operation and Development. The organization of advisory services for handicrafts and small and mediumsized firms in Europe. EPA-project No. 374, Paris, OECD, 1957. p.10.*

2. *Ibid., p.10.*

vir dienste gelewer. Hierdie hulpverleningsinstansies en -programme word beheer en geadministreer op verskeie maniere waarvan die algemeenste is:

direk deur die staat, deur middel van 'n staatsdepartement;

deur 'n statutêre liggaam wat weer op sy beurt verslag doen aan 'n staatsdepartement;

deur semistaatsinstellings soos universiteite en ontwikkelingskorporasies;

deur georganiseerde handel en nywerheid; en

deur die privaatsektor.

Verskeie kombinasies van gemelde betrokkenhede kom ook voor, maar in die meeste lande van die Westerse wêreld speel die staat 'n leidende rol in die finansiering en beheer van hierdie organisasies.

Bykans elke land in Wes-Europa, of lande wat met die Weste en nywerheidslande geassosieer word, beskik oor organisasies wat klein sakeondernemings op een of ander manier bystaan. Daar bestaan in sekere lande ook organisasies met oorvleuelende doelwitte en aktiwiteite. Elke hulpprogram wat aangebied word, word geskep om sekere doelwitte te bereik en aan sekere behoeftes te voldoen. Hulpprogramme word beïnvloed deur faktore soos beskikbare kundigheid, mannekrag, beskikbaarheid van fondse, regionale ontwikkeling, sosiokulturele beskouings in daardie lande, en politiek-sosiologiese opvattinge en instellings.

Daar bestaan geen vaste patroon of modelorganisasie nie, behalwe dat sekere elemente daarin teenwoordig is, soos breë doelwitstelling, staatsbetrokkenheid en -subsidiëring. Elke hulpverlenings-

organisasie beskik oor 'n karakter en vitaliteit van sy eie wat die resultaat is van aanvaarding, ondersteuning, personeel, dienste wat aangebied word, fondse beskikbaar en spesifieke behoeftes van die kleinsakesektor in daardie land of gebied.

Besonderhede van tersake hulporganisasies kan feitlik onbeperk beskryf word. Tabel 5/1 gee egter enkele besonderhede van hulpverleningsorganisasies in 'n aantal lande.

Dit is interessant om daarop te let dat sekerlik meer as 90% van hierdie hulporganisasies hoofsaaklik, deur die regering van daardie land gesubsidieer word. Dit is verder insiggewend dat in sekere lande, verskillende organisasies vir die handel en -dienste en ambagte enersyds, en vir klein nywerhede en handwerk andersyds, aangetref word. Die skeiding spruit deels uit die tradisionele skeiding tussen handel en nywerheid wat in verskillende lande bestaan. Die ideaal sou sekerlik wees dat 'n enkele organisasie dienste aan alle klein sakeondernemings lewer ongeag wat ook al die aard daarvan is. Dié oorweging het sterk geweeg by twee jongste toevoegings, naamlik die Small Firms Information Centres (SFIC) in Brittanje en die National Small Business Bureau (NSBB) in Australië.

5.3 AARD VAN HULPVERLENING

Die aard van hulpverlening wat deur hulpverleningsinstansies in die onderskeie lande aangebied word, verskil in verskeidenheid en detail praktiese uitvoering, maar verskil weinig in substansie. Die verskeidenheid van dienste wat aangebied word, word beïnvloed deur die omvang van bestaande dienste deur reeds gevestigde instansies, prioriteite wat deur die inisieerders of owerhede gestel is, en bepaalde behoeftes van die kleinsakesektor van daardie land.

Die meeste hulpverleningsinstansies streef egter na 'n volledige en omvattende diens om aan die behoeftes op alle vlakke en in alle terreine van die kleinsakesektor te voorsien. So kan 'n spesifieke opleidingsprogram die ondernemer frustreer indien inligting-, konsultasie-, navorsing- en tegniese dienste nie beskikbaar is nie. So ook sou dit onraadsaam wees om 'n finansieringshulpprogram van stapel te stuur sonder die nodige ondersteunende konsultasiediens.

Alhoewel daar gemeenskaplike elemente in ontwikkelingsprogramme soos aangetref in Europa, Amerika en Asië, voorkom, sonder Meredith ses "environmental differences"[1] uit, wat die inhoud, aard en omvang van hulpverlening in 'n land mag beïnvloed. Hierdie faktore is:

a Beskikbare hulpbronne: bevolking, natuurlike hulpbronne en finansies.

b Ontwikkelingspeil: die stand en ontwikkeling van industriële ontwikkeling in die betrokke land, infrastrukture, distribusiekanale en handelsontwikkeling. Die beskikbaarheid van 'n arbeidsmag wat beskik oor bestuursopleiding en - bekwaamheid.

c Markte: die grootte van die binnelandse markte, uitvoermoontlikhede en penetrasie in oorsese markte.

d Kapitaal: die beskikbaarheid van entrepreneurskapitaal, staatsfondse, omvang van inflasie en rentekoerse.

---

1. *Meredith, G.G. Report on Development Programmes for Small Scale Manufacturing Enterprizes. Australia, Department of Secondary Industry, 1973. pp.19-20.*

e Sosio-kulturele houding: sosiale status van die entrepreneur, siening van die werkersklas, faktore wat entrepreneurskap aanmoedig en ontmoedig, opvoedkundige fasiliteite, primêr sowel as tersiêre instellings om tegnologiese en bestuursontwikkeling te ondersteun.

f Polities-sosiale instellings: die algemene opvatting teenoor die regte van privaatinisiatief, politieke stabiliteit en die polities aanvaarbaarheid vir die subsidiëring van hulpdienste.

Samevattend kan die dienste wat aan klein sakeondernemings verleen word, hoofsaaklik onder twee subhoofde verdeel word, naamlik direkte, en indirekte hulpverlening, dit wil sê, hulpverlening waarby direkte indiwiduele betrokkenheid van klein ondernemers ter sprake is; en hulpverlening waar die kleinsakesektor slegs in totalitiet as 'n element van die nasionale ekonomie, by betrokke is. Alle hulpverleningsorganisasies verleen indirekte hulp, maar die meeste streef daarna om ook direkte dienste tot die beskikking van indiwidue beskikbaar te stel. Uiteraard sal sommige organisasies sekere voorkeure openbaar en oorwegend sekere dienste aanbied.

Tabelle 5/1 en 5/2 toon verskillende hulpdienste aan, wat deur 'n aantal organisasies aan klein sakeondernemings gelewer word. Soos gesien kan word, kan die meeste aktiwiteite en dienste, globaal, onder 'n betreklik klein aantal hoofde verdeel word. Die omvang in grootte van elke tipe hulpdiens verskil van organisasie tot organisasie afhangende van spesifieke omstandighede binne daardie bepaalde land.

Tabel 5/3 toon besonderhede aangaande hulpverlening aan klein sakeondernemings deur onderskeie regerings, in Latyns-Amerikaanse lande aan.

TABEL 5/1

ENKELE HULPVERLENINGSORGANISASIES

Organisasie	Small Business Administration	Small Firms Information Centres	Small Business Centre	Economish Instituut voor het middenstand	Centraal Instituut voor het midden- en kleinbedrijf	Nederlandse rijksnijverheidsdienst	Irish Management Institute	Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel
Afkorting	SBA	SFIC	SBC	ESIM	CIMK	RND	IMI	BBE
Land	VSA	Engeland	Engeland	België	Nederland	Nederland	Ierland	Wes-Duitsland
Hoofkantoor	Washington DC	London	Birmingham	Brussel	Amsterdam	Rotterdam	Dublin	Keulen
Beheer	Staat	Staat	Universiteit Ashton	Raad	Sentrale ondernemers organisasies	Staat	Beheerraad	
Finansiering:								
Selfonderhoudend			X					
Gedeeltelik gesubsidieer								X
Hoofsaaklik gesubsidieer					X		X	
Totaal gesubsidieer	X	X		X		X		
Diens aan:								
Handel	X	X		X	X		X	X
Nywerhede	X	X	X	X		X	X	
Dienstebedrywe	X	X		X	X		X	X

TABEL 5/1 (VERVOLG)

ENKELE HULPVERLENINGSORGANISASIES

Organisasie	Rationalisierungs-kuratorium der Deutschen Wirtshaft	National Small Business Bureau	Small and Medium Enter-prize agency	Small Industry Advisory Centre	Norwegian Institute of Technology	Small Industries Advisory Service	Institute of Business	Adviesburo vir Klein Sakeonder-nemings
Afkorting	RKW	NSBB	SMEA	SIAC	NIT	SIAS	IOB	ABKS
Land	Wes-Duitsland	Australië	Japan	Israel	Noorweë	Rhodesië	Rhodesië	Suid-Afrika
Hoofkantoor	Frankfurt	Canberra	Tokyo	Tel Aviv	Oslo	Salisbury	Salisbury	Potchefstroom
Beheer	Staat/Industrie	Staat	Staat	Beheerraad	Beheerraad	Raad	Raad	Beheerraad
Finansiering:								
Selfonderhoudend								
Gedeeltelik ge-subsidieer	X							
Hoofsaaklik ge-subsidieer				X	X			X
Totaal gesubsi-dieer		X	X			X	X	
Diens aan:								
Handel		X	X				X	X
Nywerhede	X	X	X	X	X	X		
Dienstebedrywe		X	X				X	X

TABEL 5/2

HULPPROGRAMME AANGEBIED DEUR HULPVERLENINGSORGANISASIES

ORGANISASIE	Small Business Administration	Small Firms Information Centre	Small Business Centre	Economish Instituut voor de Midden-stand	Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf	Nederlandse Rijksnijverheids-dienst	Irish Management Institute	Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel
	SBA	SFIC	SBC	ESIM	CIMK	RND	IMI	BBE
LAND	VSA	Brittanje	Engeland	België	Nederland	Nederland	Ierland	Wes-Duitsland
FINANSIERING	X			X	X	X		X
KONSULTASIEDIENS	X		X	X	X	X	X	X
OPLEIDING	X		X	X	X	X	X	X
VERSKAFFING VAN INLIGTING	X	X	X	X		X	X	X
VERWYSING		X						
PRODUKSIE EN WINKELUIT-LEG	X		X		X	X		
NAVORSING								
STATISTIESE DIENSTE								
DIVERSE	X							

TABEL 5/2 (VERVOLG)

HULPPROGRAMME AANGEBIED DEUR HULPVERLENINGSORGANISASIES

ORGANISASIE	Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtshaft	National Small Business Bureau	Small and Medium Enterprize agency	Small Industry Advisory Centre	Norwegian Institute of Technology	Small Industries Advisory Service	Institute of Business	Adviesburo vir Klein Sakeondernemings
	RKW	NSBB	SMEA	SIAC	NIT	SIAS	IOB	ABKS
LAND	Wes-Duitsland	Australië	Japan	Israel	Noorweë	Rhodesië	Rhodesië	Suid-Afrika
FINANSIERING	X		X	X				
KONSULTASIEDIENS	X	X	X	X		X	X	X
OPLEIDING	X	X	X	X			X	X
VERSKAFFING VAN INLIGTING	X	X	X	X		X	X	X
VERWYSING	X		X			X		
PRODUKSIE EN WINKELUITLEG	X		X					X
NAVORSING	X		X					
STATISTIESE DIENSTE	X		X					
DIVERSE	X							X

TABEL 5/3

HULPVERLENING AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS IN LATYNS-AMERIKAANSE LANDE

LAND	TIPE HULPVERLENING			
	LENINGS	LEWENSVATBAARHEID-STUDIES	BELASTINGVRYSTELLINGS ONDERSOEKE (UITVOERE)	KONSULTASIE-DIENSTE
LIWIË	X	X		
LOMBIË	X	X		
MINIKAANSE REPUBLIEK	X	X	X	
UADOR	X		X	
. SALVADOR			X	
KSIKO			X	
RAQUAY	X	X	X	
RU	X	X	X	X
NEZUELA	X	X	X	X

on: *Barton-Dobenin, J. Government support of small business firms in selected South American countries. Referaat gelewer gelewer tydens Rencontres De St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.*

5.3.1 Direkte hulpverlening

5.3.1.1 Finansiering

Finansiële hulp aan die klein sakeonderneming word deur middel van 'n verskeidenheid van finansiële hulpprogramme en -maatreëls, deur hulpverleningsorganisasies in Amerika, Europa en Asië, aan die kleinsakesektor verskaf. Die aard en omvang van hierdie hulpprogramme hang gewoonlik nou saam met die omstandighede in die kapitaalmark, die beskikbaarheid van langtermynfinansiering by finansiële instellings, sowel as die algemene finansiële behoeftes en gebruike in 'n betrokke land.

Finansiële hulp geskied gewoonlik deur middel van lenings aan die klein sakeonderneming deur die hulporganisasie self, of in samewerking met finansiële instellings, of die staat. Sommige hulpverleningsorganisasies kanaliseer weer fondse na sekondêre bronne wat weer op hul beurt lenings verskaf, of in vennootskap met klein sakeondernemings gaan deur die verskaffing van kapitaal. 'n Tipiese voorbeeld van laasgenoemde betrokkenheid, is die sogenaamde Small Business Investment Company (SBIC)-, en Minority Enterprize Small Business Investment Company (MESBIC) lenings, van die Small Business Administration (SBA) van die Verenigde State van Amerika. Die SBA verskaf kapitaal en langtermynfinansiering aan hierdie investeringsmaatskappye wat op hul beurt weer aandeelhouding bekom in klein sakeondernemings, en sodoende, kapitaal voorsien[1].

Hulpverleningsorganisasies bied 'n verskeidenheid van finansieringsprogramme met verskillende bepalings ten opsigte van vereistes, kwalifikasies, rentekoerse, looptye ensovoorts, aan. Dit is

---

1. U.S. *Small Business Administration. Key Features of SBA's Principal Lending Programs. Washington D.C., SBA., 1972.*

nie die doel om finansieringshulpprogramme hier in detail te behandel nie, maar ter toeligting word enkele van hierdie hulpprogramme aangehaal.

Die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika wat verreweg as die grootste hulpverleningsorganisasie ter wêreld beskou word, het gedurende die finansiële boekjaar 1973 - 1975 die volgende lenings aan klein sakeondernemings toegestaan:

Jaar	Aantal Lenings	Waarde (Dollar)
1973	33 948	2,2 biljoen
1974	27 485	1,9 biljoen
1975	22 348	1,6 biljoen

Bron: U.S. Small Business Administration: Fiscal year 1975 Report.

Die afname in aantal lenings sowel as die waarde daarvan word toegeskryf aan verskeie faktore soos die ekonomiese resessie, strenger keuring met die toestaan van lenings, die energieprobleme wat die uitbreiding van talle ondernemings aan bande gelê het, en die hoë rentekoerstendens van die afgelope vyf jaar.

Dit is interessant om daarop te let dat vir die finansiële boekjaar 1975, 42% van die totale lenings aan eenmanssake toegestaan is, 8% aan vennootskappe en 50% aan klein maatskappye (korporasies). In terme van dollarwaarde, is 24% toegestaan aan eenmansake, 6% aan vennootskappe en 70% aan die klein korporasie[1].

1. *U.S. Small Business Administration. Fiscal year 1975 Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1975. p.19.*

Gedurende die finansiële jaar 1976 het die SBA egter weer meer as 2 biljoen dollar se lenings aan klein ondernemings goedgekeur - en daardeur 'n totaal van ongeveer 288 000 nuwe werksgeleenthede geskep[1].

Die SBA het nie minder as 9 verskillende tipe lenings waarvoor klein sakeondernemings voor aansoek kan doen nie. Daarby bestaan daar nog twee programme, naamlik die waarborg-hulpprogram wat gedurende 1975, 21 202 waarborge ter waarde van 760 miljoen dollar uitgereik het, en die huurwaarborgprogram wat gedurende dieselfde tydperk 111 waarborge ter waarde van 43,6 miljoen dollar onderskryf het[2]. Daarbenewens was daar in 1975, 337 Small Business Investment Companies (SBIC's) in bedryf, met 'n totale kapitaalinvestering van 938,2 miljoen dollar, waarvan 513 miljoen dollar, of 54,7% deur die SBA voorsien is[3].

Omvattende finansieringshulpprogramme word ook deur die Small and Medium Enterprize Agency van Japan, sowel as die hulporganisasies van Wes-Duitsland, Nederland, België, Frankryk, Italië en die Skandinawiese lande, aan klein sakeondernemings gebied[4].

Die meeste hulpverleningsorganisasies is dit egter eens dat finansiering in die kleinsakesektor ondersteun behoort te word deur konsultasie of bestuursdienste om te verseker dat geleende fondse so produktief moontlik aangewend word[5].

---

1. *U.S. Small Business Administration. Annual Report,1976. Washington D.C., U.S. GPO, 1976. p.3.*

2. *Ibid., 1975. pp.20-21.*

3. *Ibid., p.21.*

4. *Verwys ook: Swart, N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die Produktiwiteit in die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., Verenigde State van Amerika en Suid-Afrika. PU vir CHO, Departement Bedryfsekonomie. Hoofstuk VI.*

5. *Hyung, K.J. Financial resources distribution through Institutional Financial Program. In: Proceedings of the fourth international symposium on small business. Seoul, Korea Federation of Small Business, 1997. p.214.*

5.3.1.2 Konsultasie en adviesdienste

Konsultasie en adviesdienste vorm 'n belangrike, en in sommige gevalle die primêre gedeelte van dienslewering van hulpverleningsorganisasies aan klein sakeondernemings. Hierdie tipe diens word egter in die volgende hoofstuk behandel.

5.3.1.3 Opleiding

Die gebrek aan kundigheid en opleiding by klein ondernemers is 'n bekende en algemene probleem. Dit is dus logies dat by hulpverleningsorganisasies, opleiding van bestaande en voornemende klein ondernemers, 'n belangrike prioritiet sal wees. In die geval van meer as een van die hulpverleningsorganisasies vind eerste kontak tussen die hulpverleningsorganisasies en die klein ondernemer dan ook via een van 'n verskeidenheid opleidingshulpprogramme plaas.

Die opleidingshulpprogramme van hulpverleningsorganisasies is nie gemik op skolastiese of naskoolse formele of akademiese opleiding nie.

Die opleidingsprogramme en -dienste is feitlik sonder uitsondering, gemik op die toeligting en toepassing van tersake bestuursbeginsels en bedryfsaspekte rakende die klein sakeonderneming in al sy fasette. Daar word veral op die praktiese sy gekonsentreer, en sover moontlik, begrippe en beginsels aan die hand van toepaslike werklike situasies geïllustreer.

Opleiding word as 'n belangrike instrument tot verandering in die kleinsakesektor beskou. Dit kan ook lei tot selfmotivering vir die klein ondernemer om sy onderneming en sy eie bedryfsvoering daarvan, in heroorweging te neem en daarop te verbeter. Die filosofie onderliggend aan die verskaffing van opleidingsprogramme, op 'n indiwiduele sowel as 'n groepsbasis, is egter nie hier ter sake nie. Wat wel van belang is, is dat opleiding van ondernemers en voornemende ondernemers hoë prioriteit geniet by die meeste hulpverleningsorganisasies.

Opleidingsonderwerpe wissel van basiese bestuursbeginsels, tegniese informasie, bedryfstegnieke, administratiewe stelsels, tot beleidsformulering en strategiebeplanning. Die metodiek van opleidingshulpprogramme soos deur hulpverleningsorganisasies aangebied word, neig veral oor na die praktiese en die aanskoulike. Daarby word die programme sover moontlik ontwerp om aan te pas by die deelnemer, met inagneming van sy gebreke en tekortkominge en die tyd tot sy beskikking om opleiding te deurloop. Opleidingsprogramme is ook gewoonlik gemik op die eienaar/ondernemer, en nie sodanig op die werknemer nie, alhoewel gespesialiseerde opleidingsprogramme vir werknemers ook aangebied word.

Opleidingsdosente word in feitlik alle gevalle met ad hoc sprekers uit die praktyk aangevul. In die geval van die Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf van Nederland, bied sowat 40 eksterne, deeltydse dosente, sowat 80% van al die kursusse aan. Die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika maak op feitlik gereelde grondslag gebruik van sowat 400 medewerkers uit die praktyk[1].

'n Verskeidenheid van tipe opleidingsprogramme word aangetref.

a Lesingaande

'n Enkele lesing word aangebied oor 'n aktuele onderwerp. Aangesien die tyd beperk is, word 'n onderwerp slegs oppervlakkig bespreek. Die doel van hierdie byeenkomste is hoofsaaklik om die teenwoordigers se belangstelling te wek vir volledige kursusse wat aangebied word.

---

1. *Sien ook: Smith, J.G. e.a. Verslag van studietoer. PU vir CHO, ABKS, November 1974. pp.12-24.*

b Groepsbesprekings

Groepsbesprekings word geïnisieer om gedagtewisseling tussen ondernemers te bewerkstellig sodat hul uit mekaar se ervarings kan leer.

c Probleemklinieke

Die koördinator stel 'n probleem, werklik of hipoteties, aan 'n klein groepie deelnemers vir deeglike bespreking en oorweging. Op die wyse ruil deelnemers kennis uit en kom interessante oplossings vir probleme aan die lig.

d Werkswinkels

Bestaan uit besprekingsklasse en tegniese voorligting aan bestaande en voornemende ondernemers. Die klem val hier op indiwiduele deelneming van elkeen teenwoordig. Deelnemers werk mee aan die gemeenskaplike probleem, maar elkeen gebruik sy eie onderneming se syfers en besonderhede.

e Spesialiteitskursusse

Kursusse wat oor gebroke of aaneenlopende tydperke, oor spesifieke onderwerpe aangebied word.

f Algemene kursusse

Algemene kursusse oor tersake besigheids- en bestuursbeginsels word feitlik deur alle hulpverleningsorganisasies aangebied. Tydsduur wissel na gelang van die inhoud van die kursus en die bywoningsgeleentheid van kursusgangers.

g Eksaminering

In die algemeen word geen formele eksamens na afloop van opleidingshulpprogramme afgelê nie. Bywoningsertifikate word egter in sommige gevalle uitgereik. Daar word sover moontlik probeer om 'n "terug skooltoe" atmosfeer te vermy.

Hulpverleningsorganisasies speel in baie gevalle slegs die rol van iniseerder en koördinator van opleidingshulpprogramme. Daar word dikwels swaar gesteun op lokale georganiseerde groepe en sakeverenigings. Alhoewel kursusse op gereelde grondslag by sentraal geleë plekke aangebied word, word daar sover moontlik probeer om die opleidingsprogram so gerieflik moontlik binne die bereik van die klein ondernemer aan te bied.

5.3.1.4 Verskaffing en vertolking van inligting

Die verskaffing en vertolking van inligting ten opsigte van klein sakeondernemings in die algemeen aan ondernemers, indiwidue en belanghebbendes, vorm 'n belangrike funksie van hulpverleningsorganisasies. Alle hulpverleningsorganisasies streef daarna om 'n kommunikasiesentrum vir klein sakeondernemings, in sy bepaalde omgewing, te word.

Belangriker nog, is die inligting wat op 'n indiwiduele grondslag aan ondernemers beskikbaar gestel word ter bevordering van hul sakeondernemings. 'n Hulpverleningsorganisasie is by uitstek die plek waar die indiwiduele ondernemer, inligting en besonderhede aangaande sy eie bedryf, en metodes en maniere ter verbetering van sy onderneming, kan gaan inwin.

Daar is tewens, hulpverleningsorganisasies wat die verskaffing van inligting, as enigste diens aan die klein ondernemer bied. 'n Treffende voorbeeld van hierdie tipe hulpverlening kan gevind word in Groot-Brittanje, waar, as 'n uitvloeisel van die Bolton-verslag, gedurende 1973, 'n begin gemaak is met die stigting van tien regionale informasiesentrums wat 'n gratis inligtingsdiens aan klein sakeondernemings bied. Hierdie sentrums fungeer onder die naam Small Firms Information Centre (SFIC). Elke informasiesentrum beskik oor 'n omvattende lêerstelsel waarin relevante informasie opgebou word. Die sentrums het sedert die totstandkoming daarvan, redelik gou populêr geword. Aan die einde van 1974, skaars 'n jaar na die opening, het die Londonse sentrums reeds gemiddeld 150 navrae per week ontvang[1]. Die klein sakeonderneming word egter nooit besoek en geen evaluasie of beoordeling van sy bedryfsvoering of resultate gemaak nie.

'n Verdere uitbreiding op hierdie diens is die sogenaamde "signposting" wat deur die Small Industries Advisory Service (SIAS) van Rhodesië toegepas word, naamlik waar inligting vertolk en verskaf word, maar waar die betrokke klein ondernemer ook in kontak gebring word met persone/instansies wat gekwalifiseer is om hom met die oplossing van sy probleme te help[2].

Verskaffing en vertolking van inligting aan klein ondernemers is 'n belangrike vorm van direkte hulpverlening wat deur hulpverleningsorganisasies aangebied word en wat dikwels aanleiding gee tot verdere kontak en diensverlening aan klein ondernemers.

In beide die geval van SIAS in Rhodesië en SFIC in Groot-Brittanje word die tekortkoming van indiwiduele konsultasie dienste in opvolging en ter ondersteuning van die verskaffing van inligting egter deeglik gevoel.

---

1. *Persoonlike besoek aan Small Firms Information Centres in 1974.*

2. *Persoonlike besoek aan Small Industries Advisory Service in 1975.*

TABEL 5/4

HULPVERLENING VAN DIE SMALL BUSINESS ADMINISTRATION AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS

SBA PROJECT MATRIX

SBA Program Areas / SBA Activities	Helping small business grow through expanding opportunities for sales (Procurement)*	Helping small business obtain funds for growth (Financial)*	Helping small business grow through obtaining physical means for "production" (Financial, other)*	Helping small business grow through better management of resources (Management)*	Helping small business grow through supportive government action	Helping small business recover from events with adverse economic impact (Financial)*
Assume risks associated with small business**	Surety bonds 8(a) procurement	Business loans Handicapped assistance loans Economic opportunity loans SBIC/MESBIC SDC (501)	Lease guarantee-space LDC (502) - space, equipment	Management assistance	Advocacy	Government impact assistance Government compliance assistance Disaster assistance
Promote small business opportunity**	Government procurement assistance (including 8(a)) Minority vendors		Sale of Government Property-space materials	Management assistance	Advocacy	

Program areas sometimes related

* Type of Assistance category from MBO IC 3

** These activities can be divided into categories (e.g. individual, institutional, government impact) into which projects can be separated as in MBO IC 3.

Bron: U.S. Small Business Administration. Study of small enterprise in the economy. Washington D.C., SBA, 1976. p.31.

5.3.1.5 Diverse dienste

Onder diverse dienste word allerlei dienste van uiteenlopende aard, maar tog direk aan die klein ondernemer gerig, geklassifiseer. So help die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika die klein ondernemer om 'n aandeel te bekom aan die toekenning van regeringskontrakte en die lewering van goedere en dienste aan die Federale Regering. Spesialiste in SBA regionale kantore lig klein ondernemers insake regeringskontrakte en subkontrakte, in. Hulle word gehelp om in verbinding te tree met staatsdepartemente wat die tipe goedere aankoop wat hulle vervaardig of voorsien; hul name word op tenderlyste geplaas en hulle verkry besonderhede aangaande regeringspesifikasies vir daardie betrokke goedere.

So word in Denemarke byvoorbeeld 'n spesifieke uitvoerhulpdiens aan klein ondernemers aangebied; in Nederland, ontwikkeling en sanering; 'n program waardeur klein ondernemings hervestig word; en, in Japan, modernisering van verouderde ondernemings om aan te pas by moderne vereistes en standaarde.

In Tabel 5/4 dui die spektrum van hulpverlening aan klein sakeondernemings deur die Small Business Administration, die grootste hulpverleningsorganisasie in die Westerse wêreld, aan. Tabel 5/5 toon die gespesialiseerde dienste van die Wes-Duitse Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste für den Einzelhandel aan.

5.3.2 <u>Indirekte hulpverlening</u>

5.3.2.1 Navorsing

Belangstelling in die entrepreneur en die klein onderneming was nog altyd as vanselfsprekend aanvaar. Dog die "herontdekking" van die klein ondernemer in die ekonomie, in die sestiger en sewentiger jare, het tot intensiewer navorsing in hierdie veld aanleiding gegee. Vir dekades, was spesifiek gerigte navorsing op die klein ondernemer en sy problematiek, verwaarloos.

TABEL 5/5

GESPESIALISEERDE DIENSTE VAN DIE BBE (KEULEN)

"1e Generasie"		"2e Generasie"
Advies en ervaringsgroepe	Ondernemersadvies	Bedryfstak-konsultasie Winkelbou- en beplanningsadvies Personeeladvies Vestigingsadvies Finansieringsadvies Ervaringsuitruilings-groepe Opvolgkonsultasies Projekbeplanning
Proefkoop	Bemarking	Proefkoopondersoeke Opinie-opnames Mark- en vestigingsanalises Markstudies Marknavorsing Bemarkingstrategie
Kursusse en lesings	Opleiding	Lesings (arbeidsgemeenskappe) BBE-huisseminare Bedryfsvoering-seminare Opleiding van eie personeel Beroepsopleiding
Druk en Publiseer	Publikasies	Sisteme en vorms Vaktydskrifte en brosjures Cheftelegramm) TYDSKRIFTE Masche actuell) TYDSKRIFTE Lehrmagazin "In") TYDSKRIFTE Opleidings- en leerhulpmiddels Allerlei arbeidsinligting
Berekening en statistiek	Dataverwerking	Elektroniese Data analise Elektroniese Data voorligting Data diens EDV-programontwikkeling Standaardprogramme Datategniek opleiding
Administrasie en ontwikkeling	Koördinering Ontwikkeling Navorsing	Personeel Koördinering Nasionale en internasionale kontakte Kommunikasie en samewerking Dokumentasie Ondersoeke en navorsing Uitbreiding

Bron: Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste für den Einzelhandel, Köln, BBE, 1974.

Hernieude bewuswording het om informasie gevra: die gevolg is dat in talle lande van die Westerse wêreld navorsingstudies onderneem is na die belangrikheid en strukturele posisie van die klein onderneming in die ekonomie. 'n Paar voorbeelde hiervan is die Bolton-verslag[1] in die Verenigde Koninkryk, die Wiltshire-verslag[2] in Australië en die Swart-verslag[3] in Suid-Afrika. Hierdie spesifieke verslae het al drie gedien as die voorloper tot die instelling van spesifieke maatreëls ter bevordering van die kleinsakesektor in daardie betrokke lande.

Dit is net logies dat hulpverleningsorganisasies met die navorsingsaksie sal voortgaan en voortbou op die beskikbaarmaking van die resultate van studies en gegewens insake die kleinsakesektor. Hierdie hulporganisasies is, vanweë hul noue skakeling met die kleinsakesektor en die magdom van inligting wat op hierdie wyse versamel kan word, by uitnemendheid daartoe in staat om navorsingsbydraes oor die kleinsakesektor te maak.

Die navorsingsafdelings van hulpverleningsorganisasies skakel ook goed in by die dienste van die biblioteek, die verskaffing van inligting en die publisering van resultate en verslae.

---

1. *Bolton, J.E., ed. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, HMSO, 1971. 435p.*

2. *Wiltshire, F.M. a.o. Report of the Committee on Small Business. Canberra, Department of Trade and Industry, Abridged edition, 1971. 63p.*

3. *Swart, N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die produktiwiteit van die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., Verenigde State van Amerika en Suid-Afrika. Potchefstroom, PU vir CHO, Departement Bedryfsekonomie, 1971. 318p.*

Van tyd tot tyd word dan ook studies insake die plek en posisie van die klein sakeonderneming in die ekonomie gepubliseer asook evaluerings van programme en dienste[1].

Hierdie verslae en evaluerings dien in die meeste lande as basis vir besluitvorming en beleidsbepaling deur die owerheid. Die belangrikheid daarvan kan dus nie oorbeklemtoon word nie.

Tog is dit interessant dat die verskillende hulpverleningsorganisasies in die Westerse lande nie soveel navorsing doen as wat verwag sou word nie. Hiervoor word veral twee redes aangevoer:

a In die meeste lande bestaan reeds vir geruime tye navorsingsinstitute en -instansies wat algemene en gerigte navorsing doen. Van hierdie reeds gevestigde en erkende navorsingsinstansies het 'n belangrike rol gespeel in die totstandkoming van die hulporganisasie, maar beskou dit steeds as sy prerogatief om navorsing in die kleinsakesektor te inisieer en uit te voer.

b Hulpverleningsorganisasies probeer in die algemeen 'n beeld van praktiese diensverlening teenoor dié van navorsing opbou. Die klant waarmee hulle werk, naamlik die klein ondernemer, is nie navorsings- en akademiesgeoriënteerd nie en stel as sodanig nie veel daarin belang nie.

Daar is egter ruim geleenthede vir navorsing op die gebied van die klein ondernemer en die kleinsakesektor en die verwagting is dat hulpverleningsorganisasies in toenemende mate op hierdie indirekte wyse, hulp aan die klein sakeonderneming sal verleen.

---

1. *Byvoorbeeld: U.S. Small Business Administration. Small enterprise in the economy. Washington D.C., SBA, 1976. 72p.*

5.3.2.2 Statistiese dienste

Spesiale aandag word geskenk aan die versameling en verwerking en beskikbaarstelling van statistiese data, hetsy deur eie navorsing of van elders bekom.

Van besondere belang hier, is omsetstatistiek, rentabiliteitsondersoeke, produktiwiteitsondersoeke en bedryfsvergelykende syfers en -verhoudings. Hulpverleningsorganisasies versamel uiteraard 'n groot aantal syfermateriaal wat verwerk kan word.

Aangesien hierdie 'n gespesialiseerde diens is wat slegs bruikbaar kan wees indien dit op wetenskaplike steekproewe en gegewens gegrond is, is die neiging van hulpdiensorganisasies om swaar te steun op statistiek en syfers wat deur bestaande gespesialiseerde statistiek-en bedryfsvergelykende instansies in die betrokke lande gedoen word. So word in Nederland, statistiek (omsetstatistieke, rentabiliteitsondersoeke, bedryfsvergelyking, ensovoorts) deur die Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf verskaf, en in Wes-Duitsland, deur die Instituut für Handelsforschung an der Universität Köln. Die statistiek wat verskaf word deur die Amerikaanse firma Dun & Bradstreet, sowel as 'n verskeidenheid Amerikaanse en Engelse spesialiteitsorganisasies en staatsdepartemente, word ook wêreldwyd gebruik.

In Suid-Afrika word algemene statistiek deur die Departement van Statistiek, vanaf Pretoria verskaf, terwyl die Buro vir Finansiële Analise (BFA) aan die Universiteit van Pretoria, spesialiseer in die beskikbaarstelling van bedryfsvergelykende statistiek. Produktiwiteits ondersoeke en -statistiek word uitgevoer en gepubliseer deur die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (NPI).

5.3.2.3 Dokumentasie en publikasie

Die opbou van 'n dokumentasiebiblioteek en die publisering van algemene informasie, handleidings, navorsingsresultate en statistieke

is 'n belangrike ondersteunende funksie wat deur hulpverleningsorganisasies gedoen word. Die gevolg is dat daar op verskeie sentra oor die wêreld, biblioteke en informasiesentrums insake klein sakeondernemings opgebou word vir naslaan, inligtingverskaffing en studiedoeleindes.

In die geval van sekere organisasies, byvoorbeeld die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika, is die twee afdelings naamlik publikasie en dokumentasie, van so 'n groot omvang dat dit as aparte entiteite, onderskei en bedryf word, elkeen met sy eie bestuur en personeel.

5.3.2.4 Kampvegter

Die hulpverleningsorganisasies in die meeste Westerse lande tree tot 'n mate as die selfaangestelde kampvegter vir die kleinsakesektor in daardie land op. Dit hou 'n wakende oog oor die tendense en gebeure in die kleinsakesektor. Die samewerking met georganiseerde handel en nywerheid is oor die algemeen baie goed en die organisasie word dikwels, tesame met die georganiseerde handel en nywerheid, deur die owerheid, genader om inspraak te hou insake aangeleenthede rakende die kleinsakesektor.

Hier word spesifiek gedink aan die formulering van owerheidsbeleid ten opsigte van die kleinsakesektor en wetlike maatreëls rakende die handel, nywerheid en die kleinsakesektor in die algemeen.

Die kleinsakesektor geniet in toenemende mate verteenwoordiging op hoë vlak in regeringskringe. In die regering van Groot-Brittanje is daar byvoorbeeld 'n onder-minister belas met klein sakeondernemings en in België 'n minister vir die middestand. Daar word ook jaarliks voor die Amerikaanse Kongres, die Japanse Diet, sowel as die Wes-Duitse Bundestag, verslae ingedien oor die kleinsakesektor in die betrokke land in die algemeen, sowel as oor aangeleenthede en probleme waarmee die kleinsakesektor te kampe het.

5.3.2.5 Huidige tendense in hulpverlening aan klein sakeondernemings

Die belangstelling van regerings, georganiseerde handel en nywerheid, akademici en selfs die grootbedryf, in die kleinsakesektor , het die afgelope vyf jaar ongekende hoogtes begin bereik. Die ekonomiese stelsels van die Westerse wêreld wat oënskynlik deur groot multinasionale korporasies oorheers word, het die afgelope paar jaar 'n hele paar ekonomiese skokke beleef, soos swewende wisselkoerse, inflasie, resessie, stygende energiekoste en skaarste aan sekere kommoditeite.

Een van die gevolge van die ekonomiese gebeure van die afgelope vyf jaar is dat daar weer ernstig en indringend na die kapitalisme, en die basiese beginsels daarvan, gekyk word. 'n Verdere motivering vir introspeksie na 'n vrye markekonomie, is ook die aantygings van kommunistiese lande, maar meer nog, die bevraagtekening van kapitalisme deur werkers en deur opkomende nasies van die Derde Wêreld[1]. Die ekonomiese gebeure van die afgelope vyf jaar het beslis nie die vertroue in die kapitalisme by die onderontwikkelde en oningeligde, versterk nie. Dit het selfs nodig geword dat sakelui in die openbaar die vrye markstelsel verduidelik en verdedig[2].

Een van die uitvloeisels van hierdie tendens is dat daar weer gekyk en besin word oor basiese besigheidsbeginsels en praktyke - beginsels en praktyke wat kenmerkend van die klein onderneming is. Die entrepreneur en sy funksie in die ekonomie, ontwikkeling van entrepreneurskap en moontlikhede om die entrepreneursfunksies op groot skaal te laat herleef, word ondersoek[3].

---

1. *Swart, N.J. Kapitalisme: Quo Vadis? In: ABKS Jaarverslag, 1977/1978. Potchefstroom, ABKS. p.6. en p.8.*

2. *Besorgdheid oor die degenererende beeld van die in vrye markekonomie het ook aanleiding gegee tot Die Vrye Markstigting van Suider-Afrika, op 9 Maart 1977. Verwys ook: Viljoen, S.P. Du Toit. Future of the free enterprise economy in South Africa. Johannesburg, Free Market Foundation (S.A.), 1977.*

3. *Bewys hiervan is die belangstelling en instelling van kursusse in entrepreneurskap aan veral Amerikaanse universiteite en sakeskole.*

Gedurende 1977 is 'n spesiale Small Business Week in die Verenigde State van Amerika aangekondig om die soeklig pertinent op die kleinsakesektor te vestig. Hierdie week is deur die president van die Verenigde State van Amerika self aangekondig en in die openbaar ondersteun[1]. Ook die grootbedryf in die Verenigde State van Amerika toon groot belangstelling in die kleinsakesektor; hul verleen dikwels publisiteit aan die feit dat hulle die kleinsakesektor as belangrike vennoot ag[2].

Talle lande, en instansies binne lande doen tans ondersoek na, of is in die proses van die instelling van hulpverleningsprogramme en ontwikkelingsprogramme aan klein ondernemings. Die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika berig dat daar gedurende 1977, soveel as 1938 persone, uit 48 lande, aldaar besoek afgelê het om inligting te bekom oor programme, organisasies en prosedures waarby die kleinsakesektor ondersteun kan word[3].

Die Verenigde State van Amerika is ook besig om te eksperimenteer met Small Business Development Centres, wat 'n program is wat gesamentlik deur universiteite en in besonder, sakeskole aan universiteite, in samewerking met privaat ondernemings en die staat, geloods word. Deur gebruik te maak van fasiliteite van universiteite, word opleiding, tegniese- en bestuurshulp en inligting aan klein ondernemers verskaf. Hierdie program is by wyse van spesiale wetgewing, naamlik die Small Business Development Centre Act of 1977, gepasseer[4]. Gedurende 1977 is 8 van hierdie sentrums aan sakeskole gevestig en die aanduidings is dat hierdie syfer drasties gaan toeneem na ten minste 32 aan die begin van 1979.

---

1. *Steinhoff, D. Small business management fundamentals. Second edition. Johannesburg, McGraw-Hill, 1978. p.12.*

2. *Ibid., p.5.*

3. *Moon, G.C. Growing awareness of small business inputs to the economies of the world and the developing of organizations to assist. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall, 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.*

4. *Udell, G.C. A small business extension service? Implications of the Small Business Development Act. In: Journal of small business management. West Virginia University, International Council for Small Business, Vol. 15, No.3. pp.3-4.*

Die Small Business Institute Program van die Small Business Administration, wat in 1972 begin is met 33 universiteite en kolleges, het nou uitgebrei na 460 universiteite en kolleges. Aan hierdie program neem ongeveer 2 000 fakulteitsadviseurs en 24 000 studente deel, en hulle het konsultasiedienste aan sowat 8 000 eienaars en bestuurders van klein sakeondernemings in die Verenigde State van Amerika, gedurende die universiteitsjaar 1977/1978, verskaf[1].

Weaver en Wholihan[2] is sterk ondersteuners van die nuwe beleidsverandering by die Amerikaanse Small Business Administration om universiteite en studente die geleentheid te gun om met hulpverlening aan die kleinsakesektor betrokke te raak. Hulle wys daarop dat daar vele voordele vir verskillende partye uit so 'n samewerking kan voortvloei. Die beleidsveranderinge, doelwitte en voordele van gemelde samewerking word verduidelik aan die hand van Figuur 5/1.

Daar is sekerlik meriete in groter betrokkenheid van fakulteite, sakeskole en studente by hulpverlening aan die kleinsakesektor , solank sodanige hulpverlening aan behoorlike kontrole en toesig onderworpe is en die betrokkenheid primêr om die belange van die kleinsakesektor gaan, met ander woorde, dat die betrokkenheid eerstens as 'n metode gesien word om 'n saak te dien (die bevordering van die kleinsakesektor) en nie om 'n fakulteit of sakeskool per sê te bevorder nie.

Die huidige tendens in hulpverlening aan klein sakeondernemings is dus dat die klein sakeonderneming en hulpverleningsdienste aan klein sakeondernemings, wêreldwyd, belangstelling wek. Die omvang van die dienste word wêreldwyd uitgebrei, verbeter, en in toenemende mate ondersteun. Owerhede, universiteite, die privaatsektor en belanghebbende instansies, span dikwels saam om entrepreneurskap en klein sakeondernemings te bevorder as belangrike integrale deel van 'n gesonde ekonomiese stelsel. Die instelling van hulpverleningsdienste aan die kleinsakesektor vind steeds op 'n al hoe groter wordende skaal plaas.

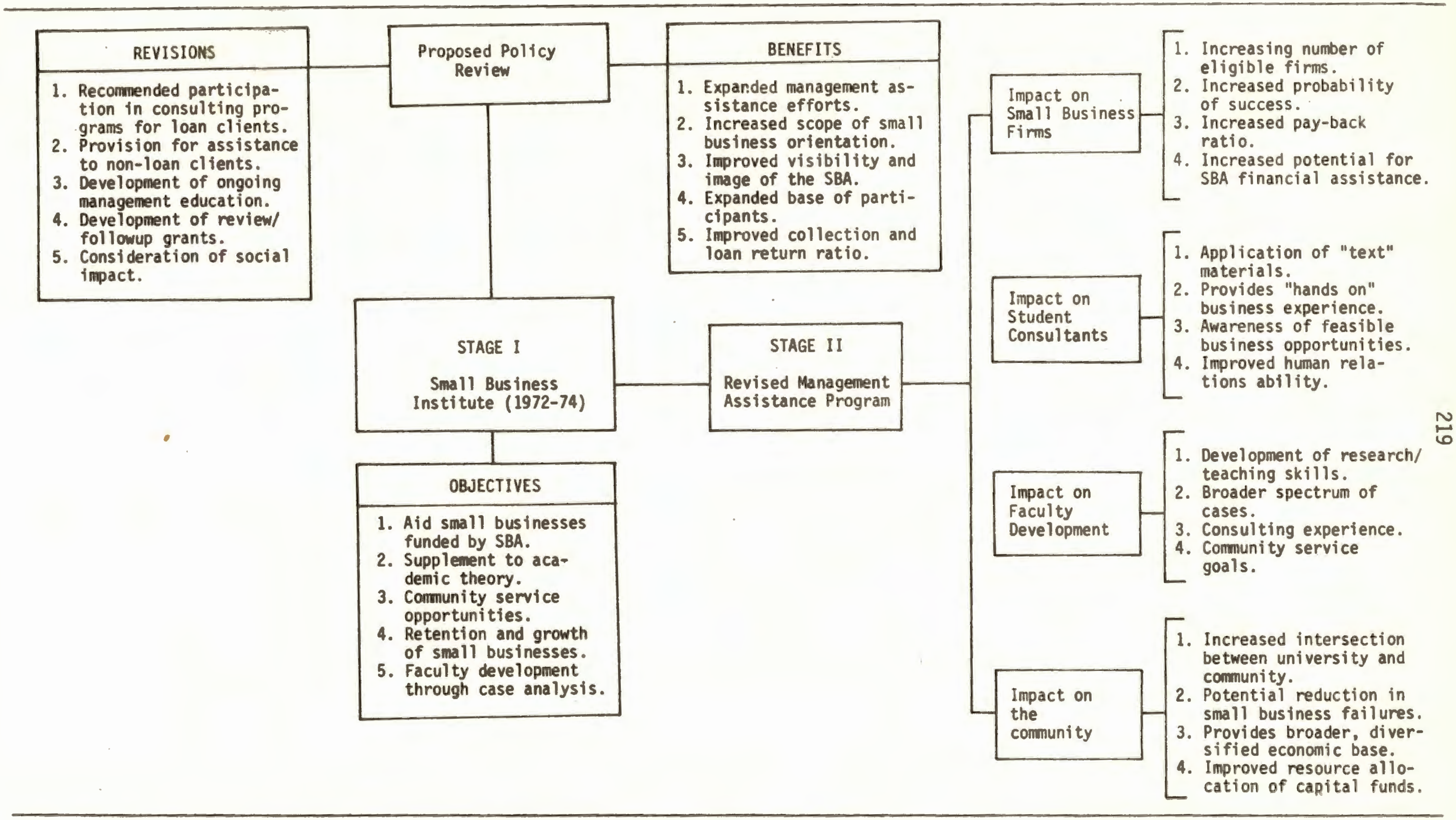
---

1. *Moon, G.C. op.cit.*

2. *Weaver, K.M., & Wholihan, J.T. Public policy changes for management assistance. In: American Journal of Small Business, Vol. 1, No.1, July 1976. p.27.*

FIGUUR 5/1

POLICY MODEL FOR SMALL BUSINESS ASSISTANCE



Bron: *Weaver, K.M. & Wholihan, J.T. Public policy changes for Management assistance.* *In: American Journal for Small Business. Vol. 1, No. 1, 1976. p.30.*

5.4 HULPVERLENING IN SUID-AFRIKA

5.4.1 Inleiding

Daar word al vir bykans twee dekades, hulp op een of ander wyse aan klein sakeondernemings in Suid-Afrika verleen. Die omvang en impak van hierdie hulpverlening is egter nog te klein in omvang, in vergelyking met die groot getalle klein ondernemings in die land.

Ontwikkeling en ervaring op die gebied van hulpverlening aan klein ondernemers, die afgelope vyf jaar, het egter die moontlikhede en die kundigheid daargestel om in die toekoms op veel groter skaal, hulp aan die kleinsakesektor te verleen.

Daar word vervolgens vlugtig gekyk na die huidige stand van hulpverlening aan klein sakeondernemings in Suid-Afrika.

5.4.2 Ontwikkelingskorporasies

Die Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie Beperk (voorheen bekend as die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beperk) en die Kleurling-Ontwikkelingskorporasie Beperk, kan beskou word as die instansies wat die eerste die toneel van grootskaalse hulpverlening aan 'n gedeelte van die kleinsakesektor in Suid-Afrika betree het. Hierdie hulpverlening is weliswaar sektoraal van aard in die sin dat die Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie Beperk (EOK) slegs hulp aan swart sakemanne in die tuislande, en die Kleurling-Ontwikkelingskorporasie Beperk (KOK) slegs hulp aan kleurlingsakemanne, verleen, maar die tipe hulp wat aan hierdie onderskeie bevolkingsgroepe se klein ondernemers verleen word, is in ooreenstemming met wat in hierdie studie onder hulpverlening aan klein ondernemers bedoel word. Hulpverlening aan klein ondernemers vorm maar 'n onderdeel van die funksies en aktiwiteite van gemelde korporasies[1], maar, vanweë die feit dat die ondernemers wat

1. *Die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beperk, Jaarverslag 1977, asook Kleurling-Ontwikkelingskorporasie Beperk, Jaarverslag 1977, toon die spektrum van hulpverlening aan.*

deur die betrokke ontwikkelingskorporasies[1] bedien word oorwegend klein ondernemers is, word hierdie hulpverlening as 'n belangrike deel van hulpverlening aan die kleinsakesektor in Suid-Afrika beskou.

Die EOK en KOK help die klein ondernemer deur die beskikbaarstelling van fisiese fasiliteite, vestiging van ondernemings, oorname van ondernemings, finansiering, nasorgdiens, opleiding en die verskaffing en vertolking van inligting.

Reeds vanaf die vroeg sestiger jare het dit duidelik geword dat finansiële hulpverlening aan die klein ondernemer nie voldoende sou wees nie en dat raadgewende dienste en opleidingsprogramme essensieel vir die vestiging en bevordering van die swart en bruin klein ondernemer is[2]. Dit het gelei tot die aanstelling van ondersoekbeamptes by die EOK en nasorgbeamptes by die KOK en die vestiging van opleidingsafdelings by beide organisasies. Om in die opleidingsbehoeftes van die swart ondernemers te voldoen het die EOK 'n Buro vir Opleiding in die lewe geroep wat vanaf goed toegeruste opleidingsentra, 'n verskeidenheid van kursusse en opleidingsprogramme aanbied[3].

Beide die EOK en die KOK poog steeds om op datum te bly met tendense en ontwikkelings op die gebied van hulpverlening aan klein ondernemings en handhaaf 'n hoë standaard van dienslewering aan die klein ondernemers aan wie hulle finansiering voorsien.

---

1. *Uit die Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie Beperk het verskeie Nasionale Ontwikkelingskorporasies tot stand gekom, naamlik in Bophuthatswana, Venda, Gazankulu, Qwaqwa, Lebowa, die Transkei, Ciskei, Kavango, Owambo en Caprivi. Vir die Swazi- en Suid-Ndebele volksgroepe is ontwikkelingskomitees gestig wat as voorlopers vir ontwikkelingskorporasies dien. Waar dus verwys word na hulpverlening deur die EOK in hierdie werk, word hulpverlening deur al hierdie ontwikkelingskorporasies en- komitees, ingesluit.*

2. *Otto, J.P. Nasorgdienste aan die Kleurling-Ontwikkelingskorporasie Beperk. Ongepubliseerde oorsig, KOK, 1978, asook: Mynhardt, C.C. Werksaamhede aan die BBK. Ongepubliseerde oorsig. BBK, 1974.*

3. *Die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beperk. Agtiende Jaarverslag, 1977. p.11.*

5.4.3 Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (Small Business Advisory Bureau)

Na 'n intensiewe studie[1] van hulpverleningsprogramme aan klein sakeondernemings deur institute en ander organisasies in Wes-Europa en die Verenigde State van Amerika, het die Potchefstroomse Universiteit vir CHO, gerugsteun deur die Afrikaanse Handelsinstituut (AHI) en die Vereniging van Kamers van Koophandel (Assocom) voorstelle aan die staat voorgelê vir die stigting van 'n organisasie wat op nasionele grondslag, bestuurshulp aan klein ondernemers kan verskaf. Hierdie voorstelle is deur die staat aanvaar en die Kabinet het op 17 Februarie 1970 aangekondig dat besluit is om gedurende die volgende drie boekjare, jaarliks skenkings van R30 000, R40 000 en R50 000 aan die Universiteit van Potchefstroom te maak as bydraes tot die aanvanklike uitgawes in die ontwikkeling en uitbouing van 'n nasionale organisasie om bestuurshulp aan klein ondernemers in die handel, te lewer.

Op 1 April 1970 het die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (ABKS) sy formele beslag gekry en is as eerste direkteur, Dr N.J. Swart, aangestel. (Die ABKS was aanvanklik bekend onder die naam Instituut vir Klein Handelaars).

Die Adviesburo het ten doel:[2]

a "om 'n gesonde, doeltreffende en gebalanseerde kleinsakesektor in die Republiek van Suid-Afrika te help ontwikkel;

b om deur middel van regstreekse dienste en/of deur bemiddeling van ander erkende dienste deur privaat ondernemings, regeringsorganisasies, opvoedkundige instellings en ander organisasies 'n gesonde en mededingende handels- en gemeenskapspatroon te bevorder".

---

1. *Swart, N.J. op.cit., 318p.*

2. *ABKS. Reglement, Artikel 2. p.1.*

Die ABKS het sedert sy ontstaan stadig maar seker gegroei[1]. Eerstens was die groei gestadig omdat daar 'n nuwe veld betree is en kundige en opgeleide konsultante nie beskikbaar was nie. Verder was die tipe diens ook vreemd en onbekend onder klein ondernemers. Daarbenewens was uitbreiding beperk tot die beskikbaarheid van staatsfondse, aangesien die ABKS 'n staatsgesubsidieerde instelling is. Teen die einde van 1978 het die ABKS oor 'n personeel van twintig persone beskik wat behalwe van die hoofkantoor op die kampus van die Potchefstroomse Universiteit, ook vanaf streekskantore te Bellville en Durban opereer.

Die ABKS, wat in gereelde kontak met verskeie oorsese hulpverleningsorganisasies verkeer en van meet af gepoog het om van dieselfde dienste as sy eweknieë, en van dieselfde hoë standaard, te handhaaf, bied die volgende dienste aan klein ondernemers in Suid-Afrika aan[2]:

"verskaffing van advies en inligting oor tegniese, bestuur-, en finansiële, kommersiële en ander bedryfsaangeleenthede op 'n indiwiduele en streeksbasis aan middelgroot en klein sakeondernemings;

inisiëring, uitvoering en koördinering van navorsing oor die kleinsakesektor in Suid-Afrika en die samestelling van inligting in sodanige vorm dat realistiese owerheidsbeslissings betreffende hierdie sektor geneem kan word;

die instelling en aanbieding van kursusse, lesings, seminare en diplomas oor 'n verskeidenheid aspekte van klein sakeondernemings;

inisiëring van organisatoriese hulpverlening by die ontwikkeling van spesifieke projekte waardeur die belange van middel- en groot en klein sakeondernemings bevorder word"[3].

---

1. *Die groei en ontwikkeling van die ABKS kan duidelik gevolg word in die verskillende jaarverslae wat sedert 1970 gepubliseer is.*

2. *ABKS. Reglement, Artikel 3. pp.1-2.*

3. *ABKS. Doelstellings Organisasie en Dienste. Potchefstroom. pp.5-7.*

In kort kom dit daarop neer dat die ABKS 'n konsultasiediens aan klein ondernemers teen gesubsidieerde tariewe beskikbaar stel, dat opleidingsaksies geloods, navorsingsprojekte onderneem word en inligting versamel, vertolk en verskaf word - alles ten behoewe en ten voordeel van die klein ondernemer .

Tabel 5/6 toon die verloop van die konsultasieaktiwiteite oor die afgelope sewe jaar aan. Wat kursusse en seminare betref het die opleidingsafdeling van die ABKS gedurende die twee jaar 1 April 1976 - 31 Maart 1978, 'n totaal van 70 kursusse aangebied wat deur 4 125 persone bygewoon is[1].

Die ABKS word deur die universiteit geadministreer en beheer deur 'n Raad van Beheer waarop die universiteit, staat en georganiseerde handel, sitting het[2].

Daar is reeds vertoë tot die owerheid gerig om die vergroting van die huidige opset van die ABKS en die uitbreiding van dienste na ander sektore in die bedryfslewe, asook na ander bevolkingsgroepe.

5.4.4 Ander organisasies

Enkele ander organisasies wat ook hulp aan klein sakeondernemings in Suid-Afrika verleen, is:

Die Instituut vir Entrepreneurskap en Bestuurswese aan die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch;

Die pasgestigte Centre for Developing Business aan die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van die Witwatersrand;

Die pasgestigte Adviesburo vir Swart Sakemanne aan die Universiteit van die Noorde.

1. *ABKS. Jaarverslag 1976/77, p.11., en Jaarverslag 1977/78, p.15.*

2. *ABKS. Reglement, Artikel 5. pp.2-3.*

TABEL 5/6

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS

KONSULTASIEAFDELING

Aktiwiteite per Boekjaar

	1970 /71	1971 /72	1972 /73	1973 /74	1974 /75	1975 /76	1976 /77	1977 /78
Algemene Konsultasies	7	29	46	57	65	44	64	61
Konsultasies van spesifieke aard	16	28	81	189	138	43	62	98
Uitleg- en moderniserings-konsultasies	-	-	-	-	-	89	65	65
Opvolg-konsultasiebesoeke		16	29	64	58	65	65	89
Advies per telefoon		5	13	44	47	57	101	173
Advies per brief	4	7	22	70	51	131	183	218
Persoonlike besoeke aan ABKS			8	31	46	53	87	160
Ontleding van Finansiële state				20	41	51	50	59
TOTAAL	27	85	199	475	446	533	677	923

Bron: ABKS. Jaarverslag, 1 April 1977 - 31 Maart 1978. p.14.

Gemelde instansies is in die proses om soortgelyke en ander dienste as die ABKS te ontwikkel, maar met groter klem op die kleurlinggemeenskap in die eersgemelde geval, en vir swart sakemanne in laasgenoemde twee gevalle.

Tegniese-, produktiwiteits- en statistiese inligting wat van hulp vir die klein sakeonderneming mag wees, word verskaf deur:

Die Tegniese Inligtingsdiens van die WNNR;

die Nasionale Produktiwiteitsinstituut; en

die Buro vir Finansiële Analise aan die Universiteit van Pretoria.

Opleidingsprogramme vir klein ondernemers word onderneem deur verskeie instansies waarvan dié van die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Suid-Afrika, en die Nasionale Ontwikkelings-en Bestuurstigting (NOBS), seker die bekendste is.

Finansiering vir klein nywerhede word verskaf deur die klein nywerheidsafdeling van die Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie van Suid-Afrika Beperk (NOK). Hierdie organisasie bied egter geen opleidings- of konsultasiedienste aan klein ondernemers nie.

Laastens word die saak van die klein ondernemer ook gedien deur 'n hele aantal georganiseerde en verteenwoordigende verenigings in die handel, nywerheid, en dienste. Sekere privaatinstellings, banke, bemarkingsorganisasies, groothandelaars, vervaardigers, ensovoorts, maak ook bydraes. Ongelukkig is al hierdie bydraes te dikwels ongekoördineerd en te ad hoc van aard om 'n totale stimulus aan die kleinsakesektor te verleen.

Wat nodig is, is gesamentlike en gekoördineerde hulpverlening van 'n veel groter omvang as wat tans die geval in Suid-Afrika is[1].

1. *'n Nasionale Plan vir die ontwikkeling van hulpverlening aan die kleinsakesektor in Suid-Afrika is deur die opsteller, Professor N.J. Swart, gedurende Oktober 1978, aan sy edele die Minister van Ekonomiese Sake voorgelê.*

HOOFSTUK 6

DIE INDIWIDUELE KONSULTASIEDIENS

6.1 INLEIDING

Die karaktereienskap van die mens om hulp aan andere deur middel van advies te verleen is deel van die sosiale orde waaronder die mens leef. Hierdie eienskap van die mens is sekerlik so oud soos die beskawing self en spruit heelwaarskynlik voort, enersyds uit die mens se inherente vrees vir die onbekende, en andersyds uit die mens se begeerte om sy ervaring en kennis met andere te deel. Daarby word die mens van geboorte af gekondisioneer deur 'n leerproses waarin daar aan hom voorgeskryf, raad gegee en advies verleen word oor bykans elke aangeleentheid rakende sy opvoeding en sy lewe in die algemeen. Konsultasie vorm dus 'n natuurlike deel van enige mens se bestaan.

Dit volg dus net logies dat konsultasie en adviesverlening 'n natuurlike en ook belangrike rol sal vervul in die ekonomiese lewe van die volkshuishouding. Die ekonomiese aanwending van produksiefaktore en skaars middele tot die beskikking van die mensdom, stel vereistes wat selde binne die bestek van kennis en ervaring van die enkele indiwidu aangetref word. Ervaringsuitruiling, konsultasie, beredenering en groepsbesluitneming is noodwendige voortvloeisels van die beperkings van die indiwidu. Dit volg verder logies dat sommige indiwidue hulleself tot 'n meerdere mate sal besig hou met die onervarenheid, beperkinge en onkunde van andere. Deur die eeue heen het indiwidue sowel as groepe indiwidue dan ook bekendheid verwerf as raadgewers en adviseurs aan die mensdom op sosiale, ekonomiese, wetenskaplike, politieke, militêre, godsdienstige en ander gebiede van die samelewing.

In die Bybel word 'n sprekende voorbeeld aangehaal van hoe Moses se skoonvader, Jetro, as konsultant opgetree het in die oplossing van die probleme wat Moses met die volk gehad het[1]. Jetro diagnoseer die

---

1. *Exodus 18, verse 14-23.*

groot verantwoordelikheid wat leierskap van die volk dra[1]. Hy adviseer Moses om 'n bestuurshierargie te skep, om te organiseer, te delegeer en te onderrig. En hy dui ook aan dat sodanige veranderinge tevredenheid sal skep[2].

Die vroeg sestigerjare word egter allerweë aanvaar as die tydperk waarin die professie van die bestuurskonsultant, soos tans bekend, sy bloeitydperk beleef en sy finale beslag en erkenning in die bedryfslewe verwerf het. Die sestigerjare is gekenmerk deur vestiging en uitbreiding van welbekende plaaslike en selfs internasionale konsultantefirmas in feitlik al die lande van die Westerse wêreld insluitende Suid-Afrika. Die nywerheidslande was ook toonaangewend op hierdie gebied. 'n Stadium is selfs in die Verenigde State van Amerika bereik waar daar een konsultant vir elke 100 gesalarieerde bestuurders in die handel en nywerheid was[3].

Toetrede tot die konsultanteprofessie het in Europa sedert die eerste bekende erkenning en registrasie in Frankryk, in 1913, stadig maar seker toegeneem met 'n dienooreenkomstige "ontploffing" in die laat vyftiger, vroëe- en middelsestiger jare. Teenswoordig bestaan daar welbekende en gesiene professionele konsultantefirmas in alle Wes-Europese lande. Die ontwikkeling van gesubsidieerde konsultasiedienste en die aanbieding van sodanige dienste aan die kleinsakesektor deur relevante hulpverleningsorganisasies, moet dan ook gesien word as 'n logiese uitvloeisel van die ontwikkeling en uitbreiding van die professie.

Die opbloei in die professie van bestuurs- en bedryfskonsultasie het dan ook plaasgevind in 'n tydvak waarin die behoeftes en probleme van die kleinsakesektor wêreldwyd ernstige aandag begin geniet het.

---

1. *Ibid., verse 17-18.*

2. *Ibid., vers 23: "As jy dit doen en God jou dit beveel, kan jy dit uithou en sal ook al hierdie mense tevrede na hulle woonplek gaan".*

3. *Hill, R. The consultant business. In: International Management. November 1966. p.43.*

Die aksentuering van die probleme van die klein sakeonderneming in die ekonomie, sowel as die hernieude bewuswording van hierdie sektor se besonderse plek in die volkshuishouding, sosiologies sowel as ekonomies, het verder daartoe bygedra dat daar onder andere na konsultasiedienste as 'n metode tot hulpverlening aan klein sakeondernemings gekyk is.

Hierdie hoofstuk handel uitsluitlik oor konsultasiedienste soos aangebied en uitgevoer word deur georganiseerde en gesubsidieerde instellings aan klein sakeondernemings. Die konsultante onder bespreking, is dan ook diegene in diens van gemelde hulpverleningsorganisasies, soos in die vorige hoofstuk bespreek is.

Aangesien die klant in die kleinsakesektor, dit is, die klein ondernemer, oor besondere en eiesoortige eienskappe beskik, soos reeds in vorige hoofstukke beklemtoon is, sal die tipe diens wat aan hierdie sektor gelewer word, ook in 'n sekere mate verskil van dit wat betrekking het op die grootbedryf. 'n Mate van andersoortige benadering ten opsigte van diens sowel as van konsultant word deur die kleinsakesektor vereis.

6.2 BETEKENIS VAN KONSULTASIEDIENS

Die beskikbaarmaking van 'n indiwiduele konsultasiediens word sonder uitsondering deur hulpverleningsorganisasies en gesubsidieerde instellings dwarsoor die wêreld, as 'n primêre diens aan klein sakeondernemings beskou. Dit word algemeen onder genoemde organisasies aanvaar dat die indiwiduele konsultasiediens een van die belangrikste metodes is waardeur die klein sakeonderneming tot groter doeltreffendheid gehelp kan word. Hierdie siening word bevestig deur die feit dat konsultasiedienste 'n belangrike deel van die aktiwiteite en dienste van die meeste organisasies uitmaak, soos in die vorige hoofstuk aangedui is[1].

Verder is dit logies dat, indien ag geslaan word op die probleme waarmee die kleinsakesektor te kampe het, en die besondere karaktertrekke

---

1. *Sien tabel 5/2.*

en kenmerke van die klein ondernemer, 'n eiesoortige en gespesialiseerde diens en benadering nodig is om aan die behoeftes van die klein ondernemer te voldoen. Die problematiek van die klein sakeonderneming vereis dus 'n diens wat afgestem moet word op die klein ondernemer[1].

Die Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf van Nederland voer 'n hele aantal redes waarom 'n afsonderlike konsultasiediens vir die kleinsakesektor geregverdig kan word aan[2].

Volgens die Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf, beskik die ondernemer in die kleinsakesektor nie oor spesialiste wat hom in die bestuur van sy onderneming kan bystaan nie. Hy is dus in sover dit sy onderneming betref, 'n eensame persoon wat 'n behoefte het aan iemand wat in sy taal en op sy vlak, met hom, oor sy onderneming kan kommunikeer. Dit vra dus vir 'n eiesoortige diens.

Die karaktereienskappe en kenmerke van die klein ondernemer vra om 'n gespesialiseerde benaderings- en hanteringswyse. Dit vereis dus 'n spesifieke tipe konsultant wat onderleg is in die konsultering van klein ondernemers.'n Konsultant wat oor 'n goeie mensekennis beskik.

Die problematiek en kompleksiteit van die kleinsakesektor - probleme wat nie in die grootbedryf aangetref word nie, noodsaak weer eens gespesialiseerde kundigheid. Van hierdie probleme is opvolgingsvraagstukke, gesentraliseerde bestuursfunksies, kapitaalverkryging en ondernemersmotiewe. Dit vereis gespesialiseerde kennis en insig.

Omdat die finansiële omvang van klein ondernemings geringer is as dié van groot bedrywe, moet die diens aan klein ondernemings gesubsidieer word. Die oplossing vir probleme in klein ondernemings mag net soveel tyd en geld behels as in groot bedrywe. Persentueel, mag hierdie

---

1. *Soos bespreek is in Hoofstuk 4.*

2. *Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Individuele bedrijfsvoorlichting midden- en kleinbedrijf. Den Haag, RMK, 1970. pp.9-10.*

oplossings ewe groot ekonomiese- of finansiële resultate in die hand werk. Dit sou dus onregverdig wees om hierdie voordeel aan die kleinsakesektor te weerhou, vanweë die relatiewe hoë koste daarvan. Die land het verbetering in die kleinsakesektor net so nodig as in die grootbedryf.

Die feit dat die klein ondernemer hoofsaaklik in 'n lokale mark met lokale probleme en beperkinge opereer, vereis ook toegespitste en gespesialiseerde konsultasiediensverlening. Hierdie tipe diensverlening word selde by professionele konsultante-firmas aangetref.

Daarby kan nog die aanvaarde siening gevoeg word dat die moderne onderneming, groot of klein, steeds in toenemende mate kennis moet neem van wat in die buitewêreld aangaan. Die snel veranderende omgewingstoestande, tegnologiese ontwikkeling, veranderde verbruikersvoorkeure, produksie- en bemarkingsinnovasies noodsaak kennisname van buitekundigheid. Soos Cambien dit stel: "----dat het intellectueel potentieel van de moderne onderneming niet langer omschreven kan worden binnen de strikte grenzen van haar eigen permanente staf en studiedienste"[1].

Konsultasiedienste kan in hierdie opsigte 'n besondere taak verrig deur hierdie kundigheid in die klein onderneming in te dra.

Die taak en wese van die konsultasiediens word deur Leihner gesien as 'n metode om probleme vir die klein ondernemer deur middel van ervaring op te los en daardeur kosbare tyd en selfeksperiment en -ondervinding te bespaar[2].

Deur adviesverlening verminder die konsultasie die risiko's verbonde aan die bedryf van 'n klein sakeonderneming. Besluitneming word

---

1. *Cambien, S. Ondernemer en externe adviseur. In: Doelmatig Bedrijfsbeheer. April 1972. p.10.*

2. *Leihner, E. Über die auswirkungen der Betriebsberatung. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 26, No's.4-5, 1972. pp.279-289.*

vergemaklik want die ondernemer kry 'n idee van die prestasie, die potensiaal en toekomsmoontlikhede van sy onderneming deur 'n objektiewe buitestaander – potensiaal en moontlikhede wat dikwels deur die ondernemer oor die hoof gesien is.

Dit is welbekend dat die belangrikste faktor in die verhoging van produktiwiteit, goeie bestuur is. Die ervaring het ook al geleer dat bestuur die sukses of mislukking van 'n onderneming kan bepaal. Tegniese aspekte soos die ligging van die onderneming, die finansiële middele, bemarking ensovoorts, speel ook 'n belangrike rol, maar alles begin by bestuur. Die behoefte vir konsultasie is dan ook hoofsaaklik geleë in 'n behoefte om bestuurshulp.

Konsultasiedienste voorsien egter nie net in die behoefte van bestuurskundigheid nie, maar dek die hele spektrum van kennis en vaardigheid wat benodig word om die klein onderneming te bestuur. Maar meer nog, dit prikkel die klein ondernemer om nuwe kragte vry te stel. Dit bemoedig hom om inisiatief te neem, om te innoveer, om risiko's te neem; risiko's wat in hierdie geval berekend kan wees omdat daar gesteun kan word op die oordeelsvermoë en ervaring van die konsultasiediens.

Die dinamiese verandering op die gebied van die handel, die snelle tegnologiese vooruitgang in die nywerheidswese, die ontwikkelings op die gebied van bemarking en die bestuurswese is te veel vir die hedendaagse klein ondernemer om te absorbeer, te verwerk en prakties te implementeer. Die konsultasiediens kan hierin 'n waardevolle rol speel. Dit kan kosbare tyd bespaar en die proses van die ontdekking van 'n idee, tot die implementering van die idee verhaas.

Leihner sonder vier voordele wat konsultasiedienste vir klein ondernemers inhou, uit:[1].

Eerstens maak konsultasiedienste die entrepreneur geheel en al of minstens gedeeltelik los van probleme wat mag opduik. Dit verkort dus die tyd tussen die ontstaan en die realisering van 'n idee.

---

1. *Leihner, E. op.cit., p.280.*

Tweedens maak konsultasiedienste algemene kennis en praktiese ervaring toepasbaar op die indiwiduele omstandighede van die onderneming. Dit konsentreer dus uitgebreide kennis en ervaring op een enkele onderneming.

Verder verminder konsultasiedienste die risiko van die ondernemer deurdat dit die besluitnemingsfunksie deur toeligting vergemaklik.

Laastens verwerk dit impuls om te handel en werk onsekerheid by die klein ondernemer uit die weg. Die mededeling van kennis versterk selfvertroue.

Die U.S. Small Business Administration verduidelik die konsultasiediens as: "----the service rendered for the specific purpose of identifying specific management problems, developing alternative solutions, and assisting in setting up an acceptable plan of corrective action"[1].

Beide gemelde sienings wys op 'n betrokkenheid in verskeie stadia wat op 'n omvattendheid in die diens, en dus ook op veelsydigheid en die ingewikkeldheid daarvan dui.

Die Kreiken Kommissie van Nederland, definieer bedryfsvoorligting, bedoelende hiermee 'n soortgelyke diens as wat in hierdie werk as konsultasiedienste beskryf word, soos volg:

"Onder bedrijfvoorlichting verstaat de commissie het versamelen, het opslaan, het evalueren, het beschikbaarstellen en de overdracht van feitelike informatie. Verder ook het verstrekken van collectiewe en individuele adviezen ten behoewe van de ondernemer of de bedrijfsleiding"[2].

Hierdie definisie wys weer eens op die breë en ook omvattende betekenis van die begrip, konsultasiediens. Dit is dus nodig om verder na die wyere betekenis van die begrip te kyk.

---

1. *U.S. Small Business Administration. Management Assistance. Policies and Procedures for all Management Assistance Programs. Washington D.C., SBA, 1970 p.27.*

2. *Ministerie van Economische Zaken. Rapport Commissie Bedryfsvoorlichting. Den Haag, 1972. p.1.*

6.2.1 Konsultasiedienste strewe 'n nasionale doelwit na

Die konsultasiediens streef 'n bepaalde doelwit na. In die algemeen is die hoofdoelwit die bevordering en ontwikkeling van die kleinsakesektor as belangrike onderdeel van die volkshuishouding. Hierdie bepaalde kenmerk van konsultasiedienste onderskei hierdie tipe diens dus van die dienste wat deur private en professionele konsultantefirmas aangebied word. Dit gaan hier nie slegs om doeltreffendheidsverbetering en rentabiliteitsverhoging teen 'n fooi nie, maar die nastrewing van 'n bepaalde beleid of doelwit of behoeftebevrediging, in nasionale belang.

Die konsultasiediens volg die beleid of riglyne wat in 'n betrokke land of geografiese gebied neergelê word, hetsy deur die owerheid of deur die beleidmakende orgaan van die konsultasiediens. Die optrede en uitvoering van die konsultasiediens kan dus aansienlik verskil afhangende van die hoofdoelwit wat nagestreef word. So byvoorbeeld, mag daar aansienlike verskille in metodiek en toepassing wees wat gevolg sal word indien die algemene beleid en doelwit die verhoging van doeltreffendheid en produktiwiteit van klein sakeondernemings is; of indien die doelwit die verhoging van getalle van klein sakeondernemings is; of indien die beleid wat gevolg word daarop gemik is om in 'n sekere geografiese gebied, die oorname van klein sakeondernemings behorende tot 'n sekere bevolkingsgroep, deur 'n ander bevolkingsgroep te bewerkstellig met die gevolglike vestiging van daardie bevolkingsgroep in die ekonomiese sektor onder bespreking.

In eersgenoemde omstandighede sal die konsultasiediens byvoorbeeld klem lê op evaluering van bestuurs- en bedryfsaspekte en die verhoging van produktiwiteit en doeltreffendheid. In die tweede geval mag meer aandag geskenk word aan nuwe vestigingsmoontlikhede, uitbreidingspotensiaal en marknavorsing. Wat die derde doelwit betref, mag die klem sterker val op opleiding en die verskaffing van finansiering.

Die nastrewing van 'n doelwit vorm dus 'n inherente kenmerk van konsultasiedienste en hierdie doelwit kan 'n belangrike rol speel in die uitvoering van hierdie diens.

Die hele volkshuishouding vind baat by konsultasiedienste[1]. Eerstens is daar die verbruiker wat deur die bevordering van konkurrensie en verskeidenheid van produkte, baat vind, dan die werknemerskorps deurdat arbeidsgeleenthede geskep en uitgebrei word; verder die staat deur die hoër belasting wat die ondernemers betaal, en laastens die ondernemers self wat hoër rentabiliteit op hul beleggings verdien en kapitaalgroei ondervind. Die doelwit van konsultasiedienste is dus veel breër as die direkte eenmalige winsgewendheidsverbetering van 'n enkele klein onderneming.

6.2.2 Konsultasiedienste is georganiseerd

Die bereiking van 'n doelwit vereis 'n bepaalde mate van georganiseerde en gekoördineerde optrede.

Konsultasiedienste is in die algemeen goed georganiseerd en gesistematiseerd. Die metodiek wat gevolg word in die toepassing van die diens, hou deeglik rekening met die besondere omstandighede en kenmerke van die klein ondernemer en die klein sakeonderneming. Dit geld eerstens op nasionale vlak, waar 'n bepaalde beeld geskep en verkondig, en geloof in die kleinsakesektor versterk moet word; georganiseerde en gekoördineerde optrede is hier van wesentlike belang. Net so is dit essensieel dat daar metode en orde in die geval van indiwiduele dienslewering is. Enersyds moet die klein ondernemer gewag gemaak word op die feit dat hy ten spyte van sy indiwidualiteit, tog deel van 'n groot geheel en dat 'n sekere mate van samehorigheid belangrik vir sy voortbestaan is. Georganiseerde optrede vergemaklik uitvoering en werk ook meting en evaluering in die hand. Andersyds hou 'n bepaalde en sisteemgeoriënteerde optrede groot voordele vir die konsultante van hulpverleningsorganisasies in. 'n Eiesoortige benadering en werksmetodiek is dus voor die hand liggend. Hierdie aspek word later onder metodiek van die konsultasiediens behandel.

Die feit dat hulpverleningsinstansies meestal nasionaal opereer lei verder ook daartoe dat georganiseerde handel en nywerheid in die meeste lande van die wêreld nóú betrokke is by die aanbieding van konsultasie-

---

1. Anon. *Wirtschaftspolitik und Unternehmensberatung.* In: *BBE. Auch im 26. Jahr.* Keulen, BBE, 1978.

dienste. 'n Sekere mate van outomatiese organisering en infrastruktuur is dus reeds aanwesig, en konsultasiedienste kan geredelik maklik by hierdie infrastruktuur ingeskakel word om nasionale impak te verkry.

Landswye organisering en samewerking met georganiseerde handel, nywerheid, verenigings en groepe en reedsgevestigde regionale dienssentrums, en gerugsteun deur die staat, is die logiese patroon van ontwikkeling van konsultasiedienste in die meeste lande.

6.2.3 Konsultasiedienste konsulteer die onderneming sowel as die bedryfstak

In die uitvoering van konsultasiedienste word gekonsulteer, soos later in hierdie hoofstuk behandel sal word. Dit dui dus op die uitvoering van plig van die konsultant, en behels onder andere die ondersoek, identifisering en opweging van probleme sowel as die soek en voorlegging van oplossings, alternatiewes, veranderings en verbeterings.

Dit geld eerstens vir die indiwiduele ondernemer in sy bepaalde omstandighede, met sy beperkings en probleme. Sy onderneming word onder die vergrootglas geplaas, knelpunte geïdentifiseer en oplossings gesoek. Die uiteindelike resultaat van die konsultasie sal hopelik op 'n verbetering in die doeltreffendheid van die onderneming kulmineer.

Maar die konsultasiediens konsulteer ook die bedryf. Konsultasiedienste is ook diensbaar aan die kleinsakesektor in sy geheel. Aangesien die diens op 'n breë front met indiwiduele ondernemers in die bedryfstak te doen kry, en daar dus ruim geleentheid vir meningvorming, tendensbepaling, vergelyking en evaluering, ontstaan, is dit voor die hand liggend dat daar, deur die diens, besondere geleenthede vir bestuiwing van die hele kleinsakesektor geskep word. Sekere beginsels en begrippe kan gevolglik deur die sektor gedra en gepropageer word - beginsels en begrippe wat moontlike verreikende gevolge vir die bedryf mag inhou.

Vanweë die intieme kontak van die konsultasiediens met die bedryfstak, is dit net logies dat die diens ook as spreekbuis vir die bedryfstak kan ont-

wikkel. Die tweerigting gesprek met die ondernemers en in totaal dus ook met die bedryfstak, kan ook lei tot spesifieke aksie vanaf die kant van die konsultasiediens, en verklarings namens die bedryfstak ten gevolg hê.

Owerheidsbeleid kan ook hierdeur beïnvloed word. Die konsultasiediens kan dus op 'n besondere wyse diensbaar wees. In feitlik al die lande waar konsultasiedienste deur hulpverleningsorganisasies aangebied word, word die menings van die hulpverleningsorganisasies, ten opsigte van die kleinsakesektor, uit hoofde van die intieme kennis en ervaring met die kleinsakesektor, deur alle belanghebbendes, hoog aangeslaan.

6.2.4 Samevatting

Samevattend kan dit dus gestel word dat die konsultasiediens, 'n omvattende en allesinsluitende diens aan klein sakeondernemings, indiwidueel, sowel as vir die sektor in geheel is. Hierdie diens word op 'n nasionale of regionale basis aangebied, is gewoonlik staatsgesubsidieerd, en word deur georganiseerde handel en nywerheid ondersteun.

Die primêre doelwit van die diens kom ooreen met die strewe en beleid van die inisieerders en onderhouers van die betrokke diens. Feitlik sonder uitsondering is hierdie doelwit die bevordering, stimulering en ontwikkeling van die klein sakeonderneming as belangrike element in die ekonomie van die land. In die meeste gevalle is die owerheid direk of indirek by hierdie diens betrokke en word daar aldus uitvoering van die owerheidsbeleid ten opsigte van klein ondernemings gegee.

Die diens word op 'n georganiseerde en gekoördineerde basis aan klein ondernemers gebied en behels veel meer as slegs die verskaffing van advies aan enkele klein ondernemings. Die wel en weë van die totale kleinsakesektor en dus 'n integrale deel van die ekonomiese bedrywige gedeelte van die bevolking van die land, is ter sake.

6.3 DIE KONSULTANT

6.3.1 Die begrip: konsultant

Die woorde konsultant en adviseur word albei deur hulpverleningsorganisasies gebruik om die persoon te beskryf wat uitvoering aan konsultasiedienste soos dit beskryf en verstaan word in hierdie hoofstuk, gee.
In Nederland word die term "adviseur" gebruik; in Wes-Duitsland "berater"; in Engeland "consultant" en in die Verenigde State van Amerika, "counselor".

Die Verklarende Afrikaanse Woordeboek gee sowel die betekenis van die woord adviseur en konsultant as 'n raadgewer aan[1]. Tog is daar in die uitvoering van die plig van die persoon as raadgewer aan die klein sakeonderneming, in diens van 'n hulpverleningsorganisasie, 'n verskil tussen die betekenis van konsultant en adviseur, ten spyte van die feit dat albei woorde die gee van raad insluit. Hierdie verskil kom duideliker na vore indien daar gekyk word na die Amerikaanse en Engelse verklarings en gebruike van die woorde: "advisor, consultant" en counselor". Die Amerikaanse verduideliking van gemelde woorde is:[2].

"advisor:	To take or give advice to; counsel; warn; recommend. To appraize; notify; inform; consider; observe.
consultant:	One who consults. To contrive; devise. To compare views.
counsel(l)or:	One who gives counsel. Advice is an opinion suggesting or urging some course of action on the ground of real or assumed superior knowledge, counsel implies mutual conference. Advice may be unsought and even unwelcome; counsel is supposed to be desired".

1. *Kritzinger, M.S.B. e.a. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Pretoria, Van Schaik, 1972. pp.22 & 434.*

2. *Funk & Wagnalls. Practical Standard Dictionary of the English Language. Chicago, Ferguson and Associates, 1946.*

Die konsultante van die United States Small Business Administration word "counselors" genoem. Enersyds pas hierdie beskrywing goed by die verklaring daarvan. Andersyds weer, is dit geen vreemde beskrywing nie aangesien die SBA uitsluitlik van afgetrede uitvoerende amptenare, vir die tipe van diens, gebruik maak. 'n Ouer persoon word dan makliker in die volksmond as 'n raadgewer of soos die Amerikaanse benaming lui, as 'n "counselor" beskryf. Hierdie beskrywing pas ook by diegene wat hierdie tipe werk op 'n vrywillige basis doen. Die persoon wat die professie van konsultant volg en dus van sy lewensbestaan van die uitoefening van die professie afhanklik is, word myns insiens eerder 'n "consultant" as 'n "counselor" genoem. In Afrikaans word die woord konsultant vir beide die gemelde Engelse benamings, gebruik.

In die Amerikaanse terminologie word die woord "counselor", verder veral ook verbind met die opvoedkunde en sielkunde. Die kontak en wisselwerking vind in hierdie gevalle ook tussen die raadgewer en die kliënt plaas, maar dit gaan primêr om die persoonlike; dit is dus 'n sielkundig-sosiologiese proses, wat sentreer om die mens, sy behoeftes, tekortkominge, wense en begeertes. In die sakewêreld word konsultasie wel op 'n indiwiduele en persoonlike basis gevoer, maar die doel daarvan gaan nie om die psige van die ondernemer nie, maar wel om die doeltreffendheid van die onderneming[1]. Die belangrikheid van die sielkundige ingesteldheid van die ondernemer om die doeltreffendheid van die onderneming te verhoog, word nie betwis nie. Dit is per slot van sake die mens wat verandering moet bewerkstellig.

Aangesien die klein ondernemer tot 'n groot mate met sy onderneming geassosieer word, en die klein onderneming dikwels 'n ekstensie van die persoonlikheid van die ondernemer is, mag die persoonlike karaktereienskappe en -mondering van die klein ondernemer ook nie in die konsultering van klein ondernemings verontagsaam word nie.

---

1. *Vir verduideliking en bespreking van sielkundig-sosiologiese raadgewing, word verwys na: Steffire, B., Grant, W.H. Theories of Counseling. Second edition. Johannesburg, McGraw-Hill, 1972. Hoofstuk 1.*

Die hooftaak van die kleinsakekonsultant is die bedryfsekonomiese konsultering van die onderneming. Sielkundig-sosiologiese konsultering is dus onderhewig aan bedryfsekonomiese konsultering – maar kan beslis daartoe bydra dat die doelwitte van die bedryfsekonomiese konsultering bereik word.

Die Engelse woordeboek verduidelik die terme soos volg:[1]

"consultant:	one who consults
consultation:	the action of consulting or taking counsel together; deliberation, conference
consult:	to ask advice of, seek counsel from, to have recourse to for instruction, guidance or professional advice".

In die Afrikaanse taal gee skrywer voorkeur aan die woord konsultant in plaas van adviseur of raadgewer, hoofsaaklik omdat daar na afleiding, in die woord en begrip konsultant, 'n groter mate van wisselwerking en wederkerige raadpleging en oorlegpleging, in opgesluit word as in die geval van die woord adviseur.

'n Konsultant lei sy kliënt na 'n oplossing van sy probleme deur middel van konsultering en oorlegpleging. Hy gee wel raad en advies, maar doen dit in oorleg met sy kliënt en met inagneming van sy kliënt se deelname, vermoë en wense.

"He suggests. He recommends. At best he persuades, he convinces. He does not tell"[2].

---

1. *Oxford English Dictionary. Vol. IIC. Oxford, Clarendon Press, 1933. pp.884-885.*

2. *Thomas, C. St. Checking on consultants.* *__In:__* *Financial Mail, 13 Mei 1966. p.421.*

Die aard van die kennisgebied of spesialiteitsrigting van konsultante word gewoonlik aangedui deur die verbinding van 'n tweede naamwoord, byvoorbeeld: eiendomskonsultant, versekeringskonsultant, bestuurskonsultant, ensovoorts. Alhoewel die konsultant in diens van 'n hulpverleningsorganisasie, bestuurskonsultasie en bedryfsekonomiese konsultasiewerk verrig en dikwels as "bestuurskonsultante", of bedryfskonsultante" bekend staan, word voorkeur gegee aan die term "kleinsakekonsultant". Hierdie voorkeur word gegrond op die feit dat die kleinsakekonsultant oor 'n wye ervarings- en kennisveld moet beskik, soos bemarking, finansies, bestuur, entrepreneurskap, om maar 'n paar te noem. 'n Verbintenis aan een van gemelde spesialiteitsrigtings weerspieël nie die volle spektrum van die dienslewering van die kleinsakekonsultant nie. Waar daar verder in hierdie studie verwys word na "konsultant", "bestuurskonsultant" of "bedryfskonsultant", word bedoel: "kleinsakekonsultant".

6.3.2 Die kleinsakekonsultant

Die kwaliteite en kwalifikasies van die konsultant in diensbaarheid aan die kleinsakesektor moet gesien word in die lig van die rol wat die konsultant moet vervul in die verbetering en ontwikkeling wat in die klein sakeonderneming en in die sakesektor in sy totaliteit, te weeg gebring moet word. Hieruit blyk dit duidelik dat die konsultant in die kleinsakesektor oor besondere kwaliteite en kwalifikasies sal moet beskik.

Samson wys op die verskille tussen die omstandighede wat die konsultant in die kleinbedryf, teenoor die grootbedryf aantref, en grond daarop die stelling[1].

"Het is duidelijk dat een adviseur in het midden- en kleinbedrijf vanwege de hierboven geschetste verschillen tussen midden- en kleinbedrijf en grootbedrijf een spesialist genoemd mag worden waarvan het spesialisme is: het geven van adviezen die rekening houden met de speciale kenmerken en omstandigheden van deze sector van het bedrijfsleven".

---

1. *Samson, K.A.J.M. Waarom afzonderlijke bedrijfsvoorlichting voor het midden- en kleinbedrijf? In: Kroniek van het ambact/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 26, No's.4-5, 1972. p.197.*

In die kleinbedryf is die gesagsfunksie gesentreer om die persoon van die ondernemer, of sy familie, of 'n klein groepie persone in hegte verband. Delegering vind min plaas en werknemers het weinig seggenskap in die beplanning, besluitvorming en toekomstige ontwikkeling van die onderneming. Die konsultant adviseer verder nie die bedryf nie, maar die kliënt self[1]. Die somtotaal van indiwiduele konsultasies, die kulminering van die diens in een organisasie of op nasionale grondslag, het wel die konsultering van die bedryf as doelwit, maar die konsultant het tydens die konsultasie, te doen met die ondernemer. Daar moet dus deeglik rekening gehou word met die omstandighede, familiegebondenheid, emosionele instelling, en soms die negatiwiteit en defensiwitiet van die klein ondernemer.

Die klein ondernemer is verder selde op hoogte met vakkennis en vaktaal; die konsultant moet dus sy kennis, afleidings en aanbevelings, omsit in leketaal en -begrip. Die verbeteringsvoorstelle en aanbevelings sal dus veel meer realisties en duidelik uitgespel moet word en binne die uitvoerbaarheidsvermoë van die klein ondernemer wees as wat die geval in die grootbedryf sou wees. Die bestuur van die grootbedryf bestaan uit 'n span kundiges wat normaalweg min verduideliking nodig het en self 'n bydrae tot die uitvoering van voorstelle kan lewer. Dit is vir die grootbedryf ook in 'n meerdere mate as in die kleinbedryf, moontlik om addisionele gekwalifiseerde personeel by te voeg, indien benodig.

6.3.2.1 Veranderingsagent

Charlesworth sien die konsultant as 'n veranderingsagent en beskou die invoering van 'n veranderingsagent as die beste metode om nuwe en permanente gedragspatrone in te voer wat mense van 'n gegewe ontwikkelingspeil in staat kan stel om hulself beter uit te leef in hul bepaalde omgewing[1].

---

1. *Van Kesteren, G. De bedrijfsadviseur in het midden- en kleinbedrijf. <u>In:</u> Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, 1972. p.197.*

2. *Charlesworth, H.K. The uncertain future of small business: can this picture be changed? <u>In:</u> MSU Business Topics, Michigan State University, Vol. 18, 1970. p.16.*

Die konsultant as veranderingsagent vorm 'n belangrike skakel tussen die klein sakeonderneming en die professionele kennis. "Essentially, the change agent provides the link between the world of small business (where managerial, technical, and financial problems exist) to the world of professional expertise (where the solution of the problem is to be found")[1].

Verder sien Charlesworth die rol van die veranderingsagent (konsultant) in viervoud.

Eerstens is die konsultant 'n analis. Hy analiseer en interpreteer die probleem wat in die klein sakeonderneming bestaan teen die agtergrond van die omgewingstoestande, om sodoende die behoeftes en tekortkominge te bepaal. Hy moet verder prioriteite tussen hierdie behoeftes vasstel en bepaal wat die moontlikhede is om aan hierdie behoeftes te voldoen.

Hy moet dus oor die vermoë beskik om probleme, syfers, gegewens en omstandighede, objektief te dissekteer tot identifiseerbare kompartemente. 'n Analities-pragmatiese ingesteldheid plus 'n vaardigheid met syfers, is dus 'n noodsaaklike deel van die mondering van die kleinsakekonsultant.

Hy moet weet hoe om resultate te meet en te evalueer. Hy moet weet hoe om die kruis van te veel syfers en rekords te vermy; maar tog die gevaar besef van die gebruik van te min daarvan. Hy moet die risiko verstaan van die neem van besluite met te min feite in die hand. Hy moet feite kan organiseer en logika aan die dag kan lê.

Tweedens vervul die konsultant die taak van adviseur deurdat hy sekere advies aan die ondernemer verskaf. Die klem val egter nie op die absolute advies wat gegee word om 'n sekere rigting in te slaan, of 'n bepaalde besluit te neem nie. Dit gaan meer om die voorlegging van verskillende aanbevelings en alternatiewe en die advisering van die vereistes en implikasies van hierdie voorleggings. Die konsultant

---

1. *Ibid.*, *p.16.*

neem nie die finale besluit nie; hy adviseer ook nie oor die uiteindelike besluit wat geneem behoort te word nie. Die klein ondernemer word egter deur hierdie advies gelei om tot verandering en verbetering oor te gaan[1].

'n Verdere belangrike rol wat die konsultant in die kleinsakesektor vervul, is dië van onderwyser of leermeester. Konsultasiewerk in die kleinsakesektor hou dikwels verband met dië van leermeester. As die leermeester, verduidelik en leer die konsultant uit sy ervaring en kennis. Hy open 'n nuwe veld van denke, sisteme en metodes; wat tot dusver vir die klein ondernemer onbekendes mag wees.

Leermeestereienskappe van die hoogste graad word van die konsultant verwag. Die mate van selfimplementering van aanbevelings deur die ondernemer na afloop van die konsultasie, hou dikwels verband met die deeglikheid waarmee die konsultant die klein ondernemer tydens die konsultasie geleer het.

"If he hasn't changed: if he is the same trial-and-error decision maker, insensible to change, and reacts the same as before, he hasn't learned. He will remain all these 'things' unless management education has its roots in die laws of learning. If (counseling) is rooted in the laws of learning, the (retailer) will learn. He will possess a knowledge of principles and of their use, develop decision-making skill, emerge with an attitude that sees in 'reflective' thinking, a way of 'right' decision, and he will command facts that he did not command before. He will have been educated to educate himself"[2].

Vierdens vervul die konsultant die rol van inisieerder en innoveerder. In hierdie rol wil die konsultant verandering en vernuwing inisieer. Hy maak dus gebruik van sy kennis en ervaring om 'n program in te voer wat 'n oplossing vir die bestaande probleme mag wees.

---

1. *Grossman, L. The change agent. New York, Amacom, 1974. p.12.*

2. *Anon. Soos Bylae <u>in</u>: Bull, R.L. Counseling Affiliated Food Retailers. A Manual for Wholesalers. Newark, University of Delaware, 1962. p.29.*

Die konsultant vervul die funksies van analis, adviseur, leermeester en inisieerder afsonderlik of gesamentlik, soos nodig. Die uitdaging aan die konsultant is om selektief die nodige kennis, vaardigheid, ervaring en kundigheid so te gebruik dat verandering daardeur bereik kan word. Charlesworth wys ook daarop dat die konsultant as veranderingsagent, die klein ondernemer moet help om sy eie behoeftes en die tekortkominge in sy onderneming self te verstaan, alvorens daar suksesvolle verandering kan plaasvind[1].

6.3.2.2 Kwalifikasies van die konsultant

Die konsultant sal eerstens oor spesifieke persoonlike kwaliteite en veral mensekennis moet beskik. Hy sal moet weet hoe om met die klein ondernemer te kommunikeer[2]. Die sielkundige weerstand van die klein ondernemer teen verandering, nuwe idees, teen 'n moderner en meer wetenskaplike benadering tot die bestuur van sy onderneming, moet eers oorkom word voordat verandering kan plaasvind. Die weerstand moet oorkom en verplaas word deur 'n begeerte en 'n behoefte om 'n beter doelwit na te streef.

Die klein-sakeondernemingkonsultant moet in staat wees om leiding te gee oor 'n ruim aantal onderwerpe rakende die kleinsakesektor, die ekonomie, bestuurswese en daarby ook die mens.

"It is felt that if a consultant is to have any chance of success with the owner/manager, he will have to be a generalist so that he can reflect the breath of interest of the owner/manager"[3].

---

1. *Charlesworth, H.K. op.cit., p.17.*

2. *Vansina, L.S. Sensitiviteitstraining voor organisatie-adviseurs <u>In</u>: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, 1972. pp.263-264.*

3. *Irish Productivity Centre. Consulting as an instrument for raising productivity. Dublin, 1974. p.14.*

Dit kan egter nooit verwag word dat die konsultant oor diepgaande gespesialiseerde kennis in al die aspekte rakende die bestuur en bedryf van 'n klein sakeonderneming sal beskik nie. Dit word egter wel van hom verwag dat hy die nodige navorsing en naslaanwerk sal doen in daardie gebiede waarin sy eie kennis tekort skiet, om die klein ondernemer na behore te adviseer. Alternatiewelik word dit van hom verwag dat hy kontak sal bewerkstellig tussen die klein ondernemer en iemand, of 'n instansie, waar die nodige gespesialiseerde kennis bekom kan word.

Om in die geval van konsultasiedienste, strenge indiwiduele kwalifikasievereistes neer te lê sonder inagneming van die kwalifikasies en ervaring van die konsultasiespan in sy geheel, sou foutief wees. Die meeste konsultasiehulpverleningsorganisasies beskik oor 'n konsultasiespan wat selde uit persone van identiese kwalifikasies, bestaan. Daarby is die span spesifiek saamgestel met inagneming van die tipes ondernemings aan wie diens verleen word. So is die algemene neiging om in die geval van konsultasiedienste in die handel, van 'n samestelling van bedryfsekonome, rekenmeesters en tegniese konsultante gebruik te maak. Waar 'n konsultasiediens aan die nywerheid sowel as die handel aangebied word, bestaan die konsultasiespan gewoonlik uit ingenieurs, bedryfsekonome, rekenmeesters, bedryfsosioloë of-sielkundiges, en tegniese konsultante[1].

Om terug te keer tot indiwiduele kwalifikasies, kan sekere basiese vereistes vir 'n konsultant in die kleinsakesektor gestel word.

6.3.2.3 Persoonlike karaktereienskappe

Die konsultant moet oor 'n persoonlikheid beskik om maklik met mense te kan kommunikeer. Dit impliseer om te kan luister, gesprek te voer, te lei, te redeneer en te konsidereer. Daarby is dit belangrik vir die konsultant om oor die vermoë te beskik om 'n persoon te evalueer,

---

1. *Shaw, J.C.B. Report on the Fourth Small Business Management Seminar, Oslo, and visits to certain assistance agencies in Norway, England, Ireland and Israel. Salisbury, Small Industries Advisory Service, 1974. p.41.*

sy kwaliteite, beperkings, karaktereienskappe en vermoëns te kan peil. Van Kesteren, van die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf, van Nederland, voeg verder by:

"Geduldig, vertrouwekkend, open en niet vooringenomen tegenover anderen, flexibel, maar 'stevig' en doelgericht -----"[1].

Hierdie vereistes word nie by wyse van 'n formele kwalifikasie verwerf nie, maar behoort deel uit te maak van die karaktereienskappe van die konsultant. Daarby kan nog eienskappe soos integriteit en eerlikheid, asook 'n begeerte om diensbaar tot die ontwikkeling van die kleinsakesektor te wees, bygevoeg word.

Die BBE van Wes-Duitsland verwys na hierdie kundigheid en vaardigheid van die konsultant as die geesteskapitaal[2]. Hierdie geesteskapitaal is tot die beskikking van die ondernemer wat dit in sy eie onderneming vir sy eie voordeel kan aanwend.

Die konsultant as bedryfsekonomiese vakkundige tree in sommige gevalle as 'n tydelike plaasvervanger van personeel op. Hy moet dus ook oor die vermoë beskik om by die personeel van die onderneming aan te pas - sodoende sal hy in staat wees om 'n begrip te vorm van die probleme van die personeel en met sinvolle aanbevelings en alternatiewe vorendag kan kom.

Die BBE lê ook klem op die vertroue wat die konsultant by die ondernemer inboesem[3]. Die ondernemer openbaar somtyds van sy diepste geheime aan die konsultant. Die konsultant se optrede en opregtheid moet dus bo verdenking wees. Hy moet so 'n verantwoordelikheid teenoor die onderneming ontwikkel asof dit sy eie onderneming is. Hy moet kan dink soos 'n entrepreneur.

---

1. *Van Kesteren, G. op.cit., p.257.*

2. *Anon. Der Unternehmensberater als Fachmann und Persönlichkeit. In: BBE. Auch im 26. Jahr. Keulen, 1978.*

3. *Ibid.*

Die konsultant moet verder oor 'n oop karakter beskik, hy moet die nodige persoonlike kontak kan bewerkstellig en oor pedagogiese vaardigheid beskik om sy argumente aan die ondernemer oor te dra en te verduidelik. 'n Goeie oortuigingsvermoë sal ook tot sy voordeel strek.

6.3.2.4 Ervaring

Dit is voor die hand liggend dat praktiese en toepaslike ervaring van 'n aantal jare, in 'n bestuursvlakhoedanigheid, 'n wenslike vereiste vir 'n kleinsakekonsultant, behoort te wees. Daarom word praktiese ervaring van die konsultante, deur die verskillende hulpverleningsorganisasies, hoog aangeslaan.

Die klein ondernemer wat dikwels nie akademies gekwalifiseerd en georiënteerd is nie en daagliks te doen het met die realiteite van die sakewêreld, verkies dat daar met hom in 'n taal en 'n ervaringsveld gepraat word wat hy kan verstaan.

Die klein ondernemer is daarby van nature wantrouig teenoor buitestaanders - hul welmenendheid is dikwels onder verdenking. Die kanse is dus nie baie goed dat die ondernemer ag sal slaan op die aanbevelings van 'n konsultant wat nie uit die oortuiging van sy ervaring kan praat nie. Hierdie skeptisisme vanaf die kant van klein ondernemers is van die redes wat aangevoer word waarom konsultasiedienste wat deur universiteite en sakeskole aangebied word, en waar gebruik gemaak word van akademiese personeel en studente as konsultante, nie altyd suksesvol is nie. Charlesworth wys egter daarop dat die houdings van ondernemers wel verander kan word deur herbesoeke en die skepping van 'n gunstige klimaat wat gebaseer word op onderlinge vertroue[1].

Ervaring van 'n konsultant op bestuursvlak in veral meer as een tipe onderneming, word hoog aangeslaan deur beide hulpverleningsorganisasies en klein ondernemers. Die algemene gevoel van hulpverlenings-

---

1. *Charlesworth, H.K. op.cit., pp.18-19.*

organisasies is dan ook dat 'n konsultant vir die kleinsakesektor, oor ten minste twee jaar bestuurservaring in die praktyk behoort te beskik.

Sodanige konsultant word egter nie maklik in die arbeidsmark gewerf nie. Die gesogte konsultant is dikwels die jong dinamiese bestuurder op wie daar 'n goeie toekoms in die privaatsektor wag. 'n Verdere probleem is dat hulpverleningsorganisasies in die algemeen staatsgesubsidieerd, en gevolglik aan beperkte salarisskale, gebonde is. Kompetering met die privaatsektor wat vergoeding betref, is dus uiters moeilik. Die gevolg is dat sekere hulpverleningsorganisasies, soos die CIMK van Nederland die BBE van Wes-Duitsland en die ESIM van België, hulle reeds tot die werwing van konsultante direk vanaf universiteite gewend het. Onderrig en indiensopleidingsprogramme is ontwikkel om te kompenseer vir die gebrek aan praktiese ervaring.

6.3.2.5 Akademiese kwalifikasies

Hulpverleningsorganisasies gee in die algemeen voorkeur aan akademies gekwalifiseerde konsultante. 'n Basiese bacclaureusgraad of die ekwivalent daarvan, word as minimum vereiste gestel. Verdere akademiese kwalifikasies en veral 'n kwalifikasie in bestuurswese dien as 'n sterk aanbeveling. Die basiese rigting van die baccalaureusgraad hang af van die behoefte wat by die hulpverleningsorganisasie bestaan ten tye van die vul van die betrokke pos. Dit mag in bedryfsekonomie, rekeningkunde, bedryfsielkunde, bedryfsingenieurswese, kosteberekening, ensovoorts wees. Die mees algemene akademiese kwalifikasies van klein sakekonsultante is in bestuurswese, bedryfsekonomie en rekeningkunde. Dit is egter 'n algemene verskynsel dat kleinsakekonsultante hul studies voortsit en hulleself verder bekwaam, ná diensaanvaarding by hulpverleningsorganisasies. Konsultante moet egter nie te teoreties en akademies ingesteld wees nie; verkieslik prakties gerig wees. Soos Van Kesteren dit stel:
"Een beweeglike intelligentie (snel omschakel, snelle probleemoplossingen) voldoet beter dan een vorsend, diepboren intellect; een analytische instelling is belangrijk, maar de gawe tot het vinden

van een praktische synthese is welhaast onontbeerlijk"[1].

Konsultante kry, afgesien van die ontwikkeling van die klein onderneming, ook in 'n sekere sin, met opheffingswerk te doen. 'n Akademiese agtergrond kan hierin 'n belangrike rol speel. Veral as die konsultant uit ervaring, vertroue kan bewerkstellig, en uit kennis, aanvaarbare afleidings en aanbevelings kan voorlê.

Dit sou egter ideaal wees indien 'n spesifieke diplomakursus of opleidingsprogram wat indiensopleiding insluit en wat 'n formele eksamen vereis, saamgestel kan word vir kleinsakekonsultante. So 'n kwalifikasie kan dan as minimum vereiste, aanvullend tot 'n baccalaureusgraad, dien vir die aanstelling van konsultante.

6.3.3 Opleiding van konsultante

Aangesien daar geen formele opleiding spesifiek vir konsultante van klein sakeondernemings, by enige opvoedkundige inrigting aangebied word nie, en aangesien praktiese ervaring so 'n belangrike rol in die mondering van die kleinsakekonsultant speel, verskaf alle hulpverleningsorganisasies self opleiding aan konsultante. Hierdie opleiding is hoofsaaklik indiensopleiding, en oor die algemeen besonder prakties gerig. Alhoewel daar indiwiduele verskille tussen organisasies mag voorkom, volg die opleiding van konsultante by die meeste hulpverleningsorganisasies, 'n min of meer vaste patroon. Die algemene patroon van opleiding van konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings word gevolglik as voorbeeld, verduidelik.

6.3.3.1 Oriëntering en verkenning

Die eerste paar dae van 'n nuwe konsultant se verblyf by die hulpverleningsorganisasie is gewoonlik 'n oriënteringsperiode. Hy maak kennis met sy nuwe kollegas, sy werksomgewing en die algemene riglyne van die hulpverleningsorganisasie. Die administratiewe aangeleenthede insake sy aanstelling word afgehandel en hy ontmoet diegene met wie hy kan skakel in verband met alle persoonlike, administratiewe en finansiële aangeleenthede.

1. *Van Kesteren, G. op.cit., p.257.*

Hierna volg die periode van verkenning van die klein sakeondernemer en die kleinsakesektor. Deur middel van besprekings, lesings en die bestudering van toepaslike literatuur maak die konsultant kennis met sy potensiële kliënt. Die definiëring van 'n klein onderneming word met hom behandel; ook die kenmerke en karaktereienskappe van die entrepreneur. Die belangrikheid van die kleinsakesektor in die ekonomie en die omvang van die kleinsakesektor word breedvoerig bestudeer en verduidelik. Daarna volg die bestudering van die algemene probleme van die klein ondernemer en die verskillende metodes wat wêreldwyd aangewend word om hierdie probleme die hoof te bied. Verskillende hulpprogramme in ander lande word uitgewys, en die programme van sy eie hulpverleningsorganisasie (sy nuwe werkgewer), breedvoerig nagegaan. Dit word deurgaans aan die nuwe konsultant verduidelik dat hy deel vorm van wêreldwye pogings om die kleinsakesektor in die kapitalistiese stelsel te bevorder, stimuleer en ontwikkel.

Die tydsduur van hierdie inisiële oriëntering en verkenning sal afhang van die kennis en agtergrond van die konsultant, die tyd wat beskikbaar is en die vordering van die nuwe konsultant. Gewoonlik duur hierdie eerste periode, van drie tot vier werksweke.

6.3.3.2 Metodiek van konsultasie

Na die bestudering van die karaktereienskappe en problematiek van die klein onderneming, word die metodiek van konsultasie wat deur die betrokke hulpverleningsorganisasie gevolg word, aan die nuwe konsultant verduidelik. Daar word deeglik ingegaan op die rol wat die konsultant moet vervul in die uitvoering van die konsultasie, naamlik dié van veranderingsagent, analis, adviseur en leermeester. Dit word nie van die konsultant verwag om antwoorde op al die probleme en vrae van die ondernemer te verskaf nie. Hy moet egter in staat wees om die ondernemer te help om antwoorde op sy vrae en moontlike oplossings vir sy probleme te kry.

In hierdie fase van opleiding sal die nuwe konsultant kennis maak met die verskillende hulpmiddels wat tydens die konsultasie gebruik word.

asook hoe hierdie hulpmiddels gebruik en toegepas word tydens en na die konsultasie. Uiteraard sal die nuwe konsultant 'n hele aantal afgehandelde konsultasiegevalle, vraelyste en verslae nagaan. Vir praktiese oefeninge word daar gewoonlik aan hom 'n aantal state vir analise en interpretasie, toegesê. Ook 'n vraelys van 'n hipotetiese geval. Soms word situasies geskep waarin een van die ervare konsultante, die rol van die ondernemer vertolk. Die konsultant kry dus 'n geleentheid om 'n "werklike" konsultasie uit te voer.

Die tydsduur wat aan hierdie gedeelte van die opleiding van die konsultant afgestaan word, sal weer eens verskil van persoon tot persoon, afhangende van die kennis en vaardigheid van die nuwe aanstelling. Dit behoort egter ook nie minder as vier volle werksweke te wees nie.

6.3.3.3 Kennis en vaardigheid

Teen hierdie tyd behoort dit reeds vir die konsultant wat met die opleiding van die nuwe aanstelling gemoeid is, (dit is gewoonlik die hoofkonsultant, maar kan ook een van die ander ervare konsultante wees), duidelik te wees watter kennis en vaardigheid nog by die konsultant-in-opleiding, ontbreek. Die nuwe konsultant is dikwels ook bewus van die gebiede waarin sy kennis en vaardigheid nie na wense is nie. Hierdie tekortkominge kan slegs aangevul word indien die konsultant bereid is om selfstudie te doen. Programme word dus uitgewerk en literatuur voorgeskryf vir selfstudie deur die nuwe konsultant.

Die kennis wat benodig word strek oor 'n breë spektrum en behels, behalwe spesifieke kennis oor die klein ondernemer en die kleinsakesektor, 'n algemene oorsig oor bestuurswese en die bestuur van 'n sakeonderneming. Die opsomming van kennis benodig vir die bedryf van die professie van bestuurskonsultant, soos voorgeskryf deur die Suid-Afrikaanse Instituut vir Bestuurskonsultante, in Tabel 6/1 gee 'n indikasie van die breë spektrum van kennis wat van lede van dié Instituut verwag word. Dit is nie 'n vereiste dat die kleinsakekonsultant oor al hierdie kennis sal beskik nie, dog dit is wenslik dat hy oor die meeste daarvan kennis sal dra soos van toepassing op die kleinsakesektor, plus spesifieke kennis oor die kleinsakesektor.

TABEL 6/1

THE BODY OF KNOWLEDGE (SUMMARY)

1 The principles and practice of management consulting.
- Background
- The management consultant in action
- The attributes of a management consultant.

2 The compass of commerce, trade, industry and public services.
- General background
- The business world. Private sector
- The business world. Public sector
- Central and local government.

3 Administration and management of organisations.
- Policy and execution
- Organisation structure
- Controlling the organisation
- The human factors.

4 Marketing and selling.
- Product and packaging policy
- Market research
- Marketing strategy
- Sales administration.

5 Production.
- Production policy
- Engineering for production. (Technological matters)
- Engineering for Production. (Management aspects)
- Production control
- Production ancillaries
- Personnel aspects of production management.

Tabel 6/1 (vervolg)

6 Finance and accounting.

Financial policy and control

Cost ascertainment: Cost control

Clerical management and O. and M.

7 Company development and policy.

Objectives and policies

Organisation structure

Controlling the organisation.

8 Personnel.

Policy

Organisational planning and the utilisation of personnel

Personnel policy and practice

Employee relations.

Bron: Institute of Management Consultants of Southern Africa. (Inaugurated 28th April 1972).

TABEL 6/2

ASPEKTE WAAROOR DIE KLEINSAKEKONSULTANT IN DIE HANDEL EN DIENSTE, KENNIS VAN BEHOORT TE DRA

1 Die klein ondernemer, karaktereienskappe, probleme, beperkinge en vermoë.
Die plek en posisie van die kleinsakesektor in die ekonomie.
Die probleme van klein sakeondernemings.
Hulpverlening aan die kleinsakesektor, agtergrond, filosofie, metodes, hulpverleningsorganisasies.

2 Die kleinsakekonsultant, vereistes vir die beoefening van die beroep, gedragskode, optrede teenoor die klein ondernemer.
Die metodiek van konsultasie, kennis en vaardigheid in die gebruik van hulpmiddels, onderhoudvoering, verslagskrywe.

3 Die algemene sakeomgewing, privaatsektor, publieke sektor en die verbruiker, die vrye markekonomie.
Wetgewing wat verband hou met die sakewêreld. Ondernemingsvorme, handelslisensiëring, die maatskappywet, arbeidswetgewing, belasting, ensovoorts.

4 Die bestuur van 'n klein sakeonderneming. Doelwitstelling, beplanning, organisering, aktivering en beheer.
Basiese bestuursbeginsels en tegnieke. Bedryfsekonomiese aspekte rakende die onderneming. Organisasie-ontwikkeling en -strategie.

5 Finansiële kennis.
Begrotings, finansiële beplanning. Langtermynbeplanning. Ontleding en interpretasie van finansiële state.
Bestuursinformasie, -versameling, interpretasie.
Elektroniese datastelsels en verwerking.
Finansiering: bronne, verkryging, finansiële bestuur.

Tabel 6/2 (vervolg)

6 Administratiewe vaardigheid. Rekeningkundige stelsels en prosedures. Beheerstelsels. Kredietbeheer. Voorraadbeheer. Begrotingsbeheer. Ontvangs van voorraad. Kosteberekening. Beheer van bates.

7 Aankope. Leweransiers, aankoopsbeplanning, plasing van bestellings en onderhandeling. Aankoopsinligting. Verbruikersvoorkeure.

8 Bemarking en verkope. Reklame, verkoopsbevordering, produkaanbieding, marknavorsing, bemarkingstrategie. Prysbeleid en produkmengsel. Verkoopsadministrasie.

9 Personeelbestuur, organisering en aanwending van personeel. Personeel administrasie. Personeelverhoudings, opleiding, motivering, produktiwiteit.

'n Opsomming van die aspekte waaroor die kleinsakekonsultant in die handel en dienste kennis van behoort te dra, verskyn in Tabel 6/2.

6.3.3.4 Indiensopleiding

Die nuwe konsultant vir die kleinsakesektor behoort binne twee maande nadat hy diens by die hulpverleningsorganisasies aanvaar het, gereed te wees vir indiensopleiding. Dit beteken dat hy nou opleiding verkry tydens die uitvoering van werklike konsultasiegevalle; eers saam met senior konsultante; later onder toesig van senior konsultante; en uiteindelik, alleen.

Die nuwe konsultant kry ook die geleentheid om soms met verskillende senior konsultante te werk sodat hy kennis kan maak met verskillende benaderings en sienswyses. Elke konsultant ontwikkel mettertyd 'n eie styl en metodiek wat, alhoewel dit in die breë met die algemene riglyne van die hulpverleningsorganisasie ten opsigte van konsultasiediens saamval, daar sekere persoonlike voorkeure en gebruike in te bespeur is. Dit is gewoonlik ook die beleid van die konsultasieafdelings van hulpverleningsorganisasies om, binne die breë voorgeskrewe raamwerk van die uitvoering van konsultasies, genoeg ruimte vir konsultante te laat vir selfontwikkeling en -optrede.

Indiensopleiding van konsultante hou nooit op nie, maar bly 'n voortdurende proses; 'n proses waarin dikwels nuwe idees en metodes en ontwikkelings bygevoeg word. So hou die konsultante van die Small Business Administration gereeld maandelikse byeenkomste waarin tyd ingeruim word vir opleidingsonderwerpe en toeligting van basiese bestuursbeginsels en -tegnieke. Die adviseurs van die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf vergader elke twee weke vir besprekings en opleiding. Die konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings vergader elke week vir die bespreking van die week se aktiwiteite. Tydens hierdie vergadering word tyd spesifiek ingeruim vir opleiding. Die grootste voordeel van indiensopleiding is sekerlik die feit dat die konsultant daagliks op informele wyse opleiding ontvang.

Die Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzenhandel van Wes-Duitsland gebruik die prosedure dat konsultante inskryf vir 'n twee jaar vakleerlingskap waarvan die eerste ses maande suiwer opleiding is. Hierdie konsultant word egter dikwels direk van die universiteit of sakeskool gewerf en beskik oor weinig praktiese ervaring. Alle nuwe konsultante aanstellings by die BBE teken 'n aanvanklike dienskontrak vir vier jaar. Van hierdie vier jaar word twee jaar as junior en twee jaar as gekwalifiseerde konsultant gewerk. Die staat subsidieer die salaris van die konsultant gedurende die eerste twee jaar van sy vier-jaar termyn.

Indiensopleiding vorm die belangrikste gedeelte van 'n kleinsakekonsultant se opleiding nadat hy die grondbeginsels van sy kennisvereistes onder die knie het. Indiensopleiding bly 'n voortdurende proses van kennismaking met nuwe probleemsituasies, omstandighede, strategieë en alternatiewe. Die algemene gevoel by hulpverleningsorganisasies is dat kleinsakekonsultante na ses maande reeds ervare genoeg om kleiner ondernemings en minder ernstige gevalle te konsulteer, behoort te wees. Na een jaar, waarin daar ruim geleentheid gegun is vir opleiding, selfstudie, konsultasie-ervaring en deelname aan probleemgevalle, behoort die kleinsakekonsultant as toegerus vir sy taak, beskou te word.

6.4 DIE ORGANISERING VAN KONSULTASIEDIENSTE BINNE DIE HULPVERLENINGSORGANISASIE

6.4.1 Inleiding

Die konsultasieafdeling vorm een van die belangrikste interne afdelings van hulpverleningsorganisasies in die Westerse wêreld[1]. Die konsultasieafdeling geniet ook, afgesien van die prioriteit daarvan by die betrokke hulpverleningsorganisasie aldan nie, hoë aansien in die organisasie.

Een van die redes hiervoor is sekerlik die feit dat die konsultasiediens en dus die konsultasieafdeling in meeste gevalle die grootste rede tot die bestaansregverdiging van die hulpverleningsorganisasie is. Die uniekheid van die diens en die wyse waarop dit aan klein ondernemers beskikbaar gestel word veroorsaak dat 'n hoë prioriteit daaraan toegeken word; die organisasiestruktuur van die hulpverleningsorganisasie maak gevolglik hiervoor voorsiening. In meer as een geval het die organisasiestruktuur van die hulpverleningsorganisasie rondom die konsultasieafdeling ontstaan[2].

'n Verdere rede vir die belangrikheid van die konsultasieafdeling in die hulpverleningsorganisasie is die feit dat die konsultasieafdeling 'n belangrike bron vir personeelopleiding en -ontwikkeling in die hulpverleningsorganisasie is. In die konsultasieafdeling maak alle personeellede intens en prakties met die problematiek van die klein ondernemer kennis. Hierdie kennis wat deur die konsultasieafdeling opgedoen kan word, kan met groot vrug gebruik word in die uitvoering van pligte in feitlik alle ander afdelings van die hulpverleningsorganisasie soos byvoorbeeld opleiding, navorsing en finansiering.

---

1. *Hierdie ontwikkeling het ook plaasgevind in die Adviesburo vir klein Sakeondernemings, waar die konsultasieafdeling gedurende die eerste vier jaar van die bestaan van die ABKS, die enigste afdeling was.*

1. *By die meeste hulpverleningsorganisasies bestaan min verskil in prioriteit tussen die drie hoofafdelings: konsultasiedienste, finansiering en opleiding. Die grootte en omvang van hierdie afdelings mag verskil, maar hulle word as ewe belangrik beskou in die bereiking van die hoofdoelwit van die organisasie.*

Deur middel van indiwiduele konsultasiewerk, maak die personeellid kennis met die realiteite van die klein onderneming en die kleinsakesektor. Dit is dan ook op hierdie indiwiduele vlak tydens konsultasiewerk, dat die vermoë en kennis van die personeellid ten beste getoets kan word, aangesien hy hom met die werklikhede van die situasie, gekonfronteer bevind. Sukses van personeellede met indiwiduele konsultasiewerk, word deur feitlik alle hulpverleningsorganisasies, besonder hoog aangeslaan. Dit was ook die ervaring van skrywer, dat 'n personeellid wat met konsultasiewerk sukses behaal, ook in verskeie ander hoedanighede tot voordeel van die organisasie gebruik kan word.

In die organisering van konsultasiedienste, is daar veral drie faktore waarmee rekening gehou moet word, naamlik: die omvang van die diens, die mate waarin spesialisasie toegepas word, en die aantal konsultante in die afdeling werksaam.

6.4.2 Omvang van die diens

Die omvang van die konsultasiediens sal noodwendig 'n rol speel in die wyse waarop die diens binne die hulpverleningsorganisasie georganiseer is. 'n Diens wat op 'n nasionale grondslag aangebied word sal sekere organisatoriese verskille openbaar teenoor 'n diens wat byvoorbeeld slegs regionaal aangebied word. Die aard van die diens, dit wil sê, die verskillende tipe konsultasies wat aangebied word, sal 'n verdere bykomende faktor wees waarmee in die organisering van die konsultasieafdeling rekening gehou behoort te word.

Hulpverleningsorganisasies wat landswyd opereer verkies oor die algemeen die stigting van takke of streke vanwaar die ondernemers bedien kan word. So is die Verenigde State van Amerika verdeel in 96 takke (chapters) vanwaar konsultasiedienste vanaf 'n sentrale kantoor in die gebied, aangebied word. Die Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel, van Wes-Duitsland, maak gebruik van twaalf subkantore wat op 'n streeksbasis ingedeel is; die Nederlandse Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf daarenteen, werk alleenlik van die

hoofkantoor in Amsterdam af. Die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings het teenswoordig slegs twee streekskantore, te wete een in Durban en een in Bellville, maar beoog om in die eersvolgende paar jaar 'n verdere aantal streekskantore by te voeg.

Die oorwegings vir die vestiging van streekskantore in gevalle waar daar landwyd opereer word, is voor die hand liggend: streekskantore bring die diens nader aan die plaaslike ondernemer; dit bespaar kosbare reistyd en -geld; en, vestig die hulpverleningsorganisasie in die betrokke gebied. Alhoewel dit daarna gestreef word om al die dienste van die hulpverleningsorganisasies by die verskillende streekskantore aan te bied, is konsultasiedienste gewoonlik die eerste en belangrikste diens wat op regionale vlak aangebied word. Dienste soos opleiding, navorsing en selfs finansiering asook ander gespesialiseerde dienste is nie altyd by die streekskantore van hulpverleningsorganisasies beskikbaar nie.

6.4.3 Spesialisasie

Alhoewel die meeste Westerse hulpverleningsorganisasies se konsultasieafdelings met algemene bestuurskonsultasies begin het, het almal reeds op 'n vroeë stadium met spesialiteitsrigtings en voorkeure binne die afdeling begin. Die tipe spesialiteitsrigting wat evoleer hang hoofsaaklik van die aanvraag daarvoor af - dus die spesifieke behoefte van die ondernemers wat van die dienste gebruik wil maak. So het die konsultasieafdeling van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings aan die Potchefstroomse Universiteit vir CHO, binne vyf jaar na die stigting daarvan,in twee subafdelings verdeel, naamlik,die bestuurskonsultasieafdeling, en die beplannings- en uitlegkonsultasieafdeling. Die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf van Nederland het drie spesialiteitsgroepe binne die konsultasieafdeling, te wete bedryfsekonomiese ondersoeke en -advies, finansiële ondersoeke en -advies, en winkelbeplanning en -uitleg. In die konsultasieafdeling van die Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel van Wes-Duitsland, word nie minder as agt spesialiteitsafdelings aangetref nie. Hierdie

spesialiteitsrigtings word beskou as tweede generasie ontwikkeling en is die volgende:[1]

Bedryfskonsultasie
Winkelbou en -beplanningsadvies
Personeeladvies
Vestigingsadvies
Finansieringsadvies
Ervaringsuitruilingsgroepe
Opvolgkonsultasies
Projekbeplanning

Gemelde spesialisasierigtings is almal slegs by die hoofkantore van die hulpverleningsorganisasies op 'n feitlik onmiddellike basis verkrygbaar. Uiteraard is daar nie soveel mannekrag dat van die gespesialiseerde personeel by streekskantore gevestig kan wees nie. Hierdie gespesialiseerde dienste is egter geredelik spoedig op aanvraag bekombaar.

Spesialisasie binne die konsultasieafdeling, is 'n aangeleentheid waaroor daar nog nie duidelikheid oor is nie. Alhoewel daar meriete vir spesialisasiesubafdelings binne die konsultasieafdeling uitgemaak kan word, verwag die meeste konsultasiehoofde dat die konsultante van klein sakeondernemings, oor 'n breë kennis moet beskik, en net soos die klein ondernemer watvelerlei funksies in sy onderneming moet verrig, behoort die konsultant, advies oor feitlik al die aspekte rakende die klein onderneming te kan verskaf; ook oor 'n verskeidenheid ondernemings.

Dit is weliswaar so dat konsultante binne die konsultasieafdeling oor gespesialiseerde kennis en ervaring sal beskik, en ook sekere voorkeure ten opsigte van tipe konsultasies, spesifieke probleme of sekere bedrywe sal openbaar. Die meeste hulpverleningsorganisasies poog egter

---

1. *Informasie deur skrywer bekom tydens persoonlike besoek aan gemelde organisasies. Sien ook Tabel 5/5.*

om binne die raamwerk van die bestaande konsultasiediens, die geskikste konsultant by die kliënt en probleem te bring. Die konsultant wat dus oor die beste gespesialiseerde kennis en ervaring beskik, word dus sover moontlik aan die betrokke geval toegewys.

6.4.4 Aantal konsultante

Die aantal konsultante in diens van die hulpverleningsorganisasie, sal 'n wesentlike invloed op die organisasiestruktuur van die konsultasieafdeling uitoefen; so ook die kwalifikasies van die konsultante en die mate van ervarenheid en kundigheid van die konsultante in die afdeling. 'n Afdeling wat hoofsaaklik uit senior en ervare konsultante saamgestel word sal anders georganiseer wees, as een wat uit 'n aantal jong en onervare konsultante wat indiensopleiding ondergaan, bestaan.

Die konsultasieafdeling van hulpverleningsorganisasies staan gewoonlik onder die bevel van 'n hoofkonsultant wat direk verantwoordelik is aan die direkteur. Die hoofkonsultant word weer bygestaan deur 'n aantal senior konsultante wat weer op hulle beurt in beheer is oor die konsultante en junior konsultante in die streekskantore sowel as die hoofkantoor. Gewoonlik word een senior konsultant in bevel van vyf junior konsultante gestel.

Sekretariële en administratiewe dienste word gewoonlik met ander afdelings gedeel.

6.4.5 Samevatting

Die omvang van die konsultasieafdeling, die aard en die intensiteit van die diens, die mate van spesialisasie, die geografiese verspreiding van die diens, sowel as die aantal konsultante werksaam in die afdeling, en die vlak van kennis en ervaring van die konsultante, is alles faktore wat 'n rol sal speel in die uiteindelike organisering van die konsultasieafdeling binne die hulpverleningsorganisasie.

Ten tye van hierdie skrywe[1] het die konsultasieafdeling van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings uit twee subafdelings, te wete bestuurskonsultasie en winkelbeplanning en -uitleg, bestaan. Die bestuurskonsultasieafdeling het bestaan uit 'n senior konsultant wat in bevel van vier konsultante was; winkelbeplanning en -uitlegafdeling, uit 'n senior konsultant, twee konsultante en een junior konsultant. Daarbenewens was die twee streekskantore elkeen beman deur 'n senior konsultant. Die pos van hoofkonsultant was nie gevul nie en die senior konsultant het direk aan die direkteur gerapporteer. In totaal het die konsultasieafdeling dus uit elf konsultante bestaan. Dit het 64,7% van die manlike personeel van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings verteenwoordig[2].

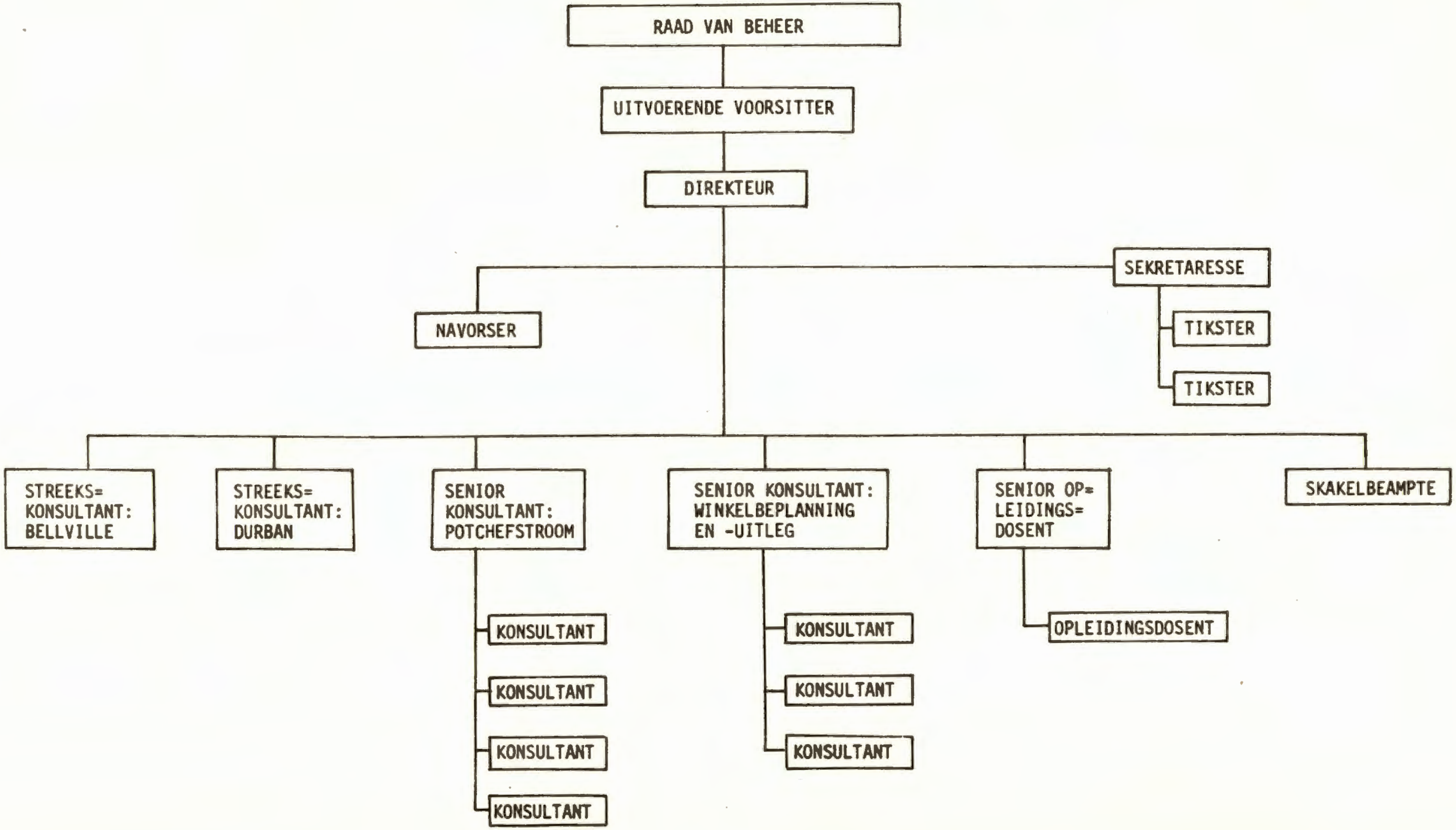
Die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf van Nederland het sy konsultasieafdeling in 1974 herorganiseer. Die uitgangspunt van die herorganisasie was om die funksionering van die finansieringsafdeling en die bedryfsekonomiese- en bedryfstegniese afdelings te integreer en nader aan die vereistes van die praktyk te bring. Die finansieringsafdeling en die bedryfsekonomiese adviesafdeling is onder een hoof, naamlik 'n afdelingsdirekteur ingedeel. Hierdie stap het nodig geword omdat daar te veel duplisering plaasgevind het tussen die finansieringsafdeling en die bedryfsekonomiese adviesafdeling. Elke afdeling het begin afstuur op interne spesialisasie in ontleding van finansiële state, bestuursadvies en bemarking. Kredietverleningsinspekteurs het voorheen suiwer op finansiële analises en finansiële evalueerings gekonsentreer, maar die praktyk het getoon dat hulle telkens ondernemings met bedryfsekonomiese advies ook moet bedien. Daarteenoor is daar dikwels van die bedryfsekonomiese adviseurs verwag om uitspraak oor finansiële aangeleenthede te gee en hulp met die voorlegging van kredietaansoeke te verskaf.

1. *Oktober 1978.*

2. *'n Organisasiekaart van die ABKS verskyn in Figuur 6/1.*

FIGUUR 6/1

ORGANISASIESTRUKTUUR VAN ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS, 1978



Die nuwe afdeling finansiering en voorligting, wat aldus tot stand gekom het, is soos volg saamgestel:[1]

1 Afdelingsdirekteur
2 Afdelingshoofde
4 Adjunkhoofde
12 Finansiële adviseurs
12 Bedryfsekonomiese adviseurs; en
4 Tegniese adviseurs

Dit is egter duidelik dat daar geen ideale organisasiestruktuur van 'n konsultasieafdeling van 'n hulpverleningsorganisasie, neergelê kan word nie. Die organisering van die konsultasieafdeling sal afhang van die hulpverleningsorganisasie self, die aantal konsultante, die dienste wat aangebied word en die plaaslike omstandighede wat in ag geneem moet word.

---

1. *Persoonlike besoek aan die CIMK, September 1974.*

6.5 DIE METODIEK VAN DIE KONSULTASIEDIENS

6.5.1 Doelstellings, werking en beperkings

Die metodiek van konsultasie wat deur die konsultasieafdeling van 'n hulpverleningsorganisasie gevolg sal word, sal verband hou met die doelstellings wat met die hulpverleningsdiens bereik wil word. Enersyds behels dit die nastrewing van die breë en langtermyndoelstellings van die organisasie, soos nasionale doeltreffendheidsverhoging in die sektor, onderrig en opleiding van entrepreneurs en die stimulering van die kleinsakesektor in daardie bepaalde bedryf. Andersyds weer, moet dit rekening hou met die onmiddellike behoeftes en probleme van die indiwiduele ondernemer; sy onvermoë, onkundigheid en finansiële tekortkominge.

Daar is gevolglik 'n hele aantal faktore wat 'n rol sal speel by die metodiek wat deur die konsultant gevolg sal word tydens die konsultasie. Eerstens is dit voor die hand liggend dat die omstandighede van die klein ondernemer deeglik in ag geneem sal word. Afgesien van die algemene kenmerke en karaktereienskappe van klein ondernemers, mag hier in spesifieke gevalle, indiwiduele omstandighede wees wat deeglik in ag geneem moet word. Tweedens, is daar die beperking van tyd op die konsultant wat dikwels ver van sy tuiste in 'n vreemde omgewing moet werk en dus beperkte tyd tot sy beskikking het. 'n Verdere faktor mag die bekombaarheid van relevante inligting en gegewens wees en dikwels ook 'n gebrek aan absolute ervaring van die konsultant, in daardie spesifieke tipe onderneming.

Die maksimum kennis en insig oor die ondernemer, die onderneming en die probleme van die onderneming moet dus in 'n relatief kort tydsbestek bekom word. Die doelwit bly steeds die bevordering van die klein sakeonderneming in die ekonomie. Die konsultant het egter nie nou te doen met die bedryf nie, maar met die indiwiduele onderneming in die bedryf. Hy moet homself oriënteer en aanpas by die ondernemer en die spesifieke probleme van daardie betrokke onderneming. Die doelwit van die onder-

nemer/onderneming moet dus bepaal en indien nodig, omvorm word tot ooreenstemming met die sentrale doelwitte soos doeltreffendheid, rentabiliteit, stabiliteit en groei.

Sonder dat daar egter starre reëls en prosedures neergelê word wat moontlik stremmend mag inwerk op beide die konsultant en die ondernemer, moet daar nogtans tydens die uitvoering van die konsultasie, sekere riglyne en modus operandii gevolg, en sekere onderliggende beginsels, in gedagte gehou word.

6.5.1.1 Die konsultasie is geprogrammeerd

Gegewe die beperkinge en omstandighede van beide die konsultant en die ondernemer, is dit onwaarskynlik dat daar vordering gemaak sal word indien daar nie tydens die uitvoering van die konsultasie op 'n geprogrammeerde en sistematiese wyse te werk gegaan word nie.

Die konsultant kan nie daarop staat maak dat vordering gedurende die konsultasie vanselfsprekend en spontaan sal geskied nie. Hy moet gevolglik planmatig en doelgerig te werk gaan, veral omdat daar ook 'n beperking op die tydsduur van die konsultasie is. Geordende en geprogrammeerde optrede is noodsaaklik en die gebruik van hulpmiddels om vordering te bewerkstellig is dus bykans onvermydelik. Die verskillende hulpmiddels wat deur konsultante gebruik word in die uitvoering van die konsultasie, word later in hierdie hoofstuk behandel.

Die konsultasie kan in drie hooffases verdeel word. Eerstens is daar die kontakfase, of die kennismaking. Die konsultant en die ondernemer is aanvanklik vreemdelinge vir mekaar wat slegs een onderwerp en oogmerk in gemeen het, naamlik,die onderneming. Sonder onderlinge kommunikasie en -vertroue en 'n gunstige persoonlike kontak met mekaar, mag die uiteindelike sukses van die konsultasie daaronder lei. Die onsigbare skeiding van vreemdheid, skeptisisme en agterdog wat mag bestaan moet so gou moontlik uit die weg geruim word om albei partye op

dieselfde golflengte te kry. Interpersoonlike verhoudings en -optrede speel hier dus 'n vername rol en dit word van die konsultant verwag om hier 'n leidende rol te neem. 'n Gunstige, eerlike en wedersydse vertrouenskontak tussen konsultant en ondernemer in hierdie fase van die konsultasie kan geweldig bydra tot die sukses wat met die konsultasie behaal word.

Daarna volg die ondersoekfase. Dit behels die ondersoek na alle aspekte rakende die onderneming. Vrae word gevra, observasie gedoen, kritiese ontleding en analise uitgevoer. Probleme word geïdentifiseer, praktyke en stelsels bevraagteken ensomeer, soos verder in hierdie hoofstuk behandel word. Derdens vind die afronding plaas by wyse van die slotbespreking, die verslagdoening en verdere opvolging wat nodig blyk te wees.

Elkeen van die drie fases is ewe belangrik en essensieel in die uitvoering van die konsultasie en die bereiking van sukses met die onderneming. Hierdie hooffases kan verder onderverdeel en verfyn word, soos ook verder in hierdie hoofstuk sal blyk. 'n Belangrike feit is egter dat daar tydens die konsultasie op 'n geprogrammeerde wyse te werk gegaan moet word; dit kan ten beste verstaan word indien daar na die verskillende elemente van die konsultasie gelet word.

6.5.1.2 Die konsultasie evalueer

Die konsultasie evalueer deurentyd. Dit beoordeel resultate, vergelyk feitlike gegewens, versamel inligting, weeg die antwoorde op vrae op, vorm 'n beeld deur middel van observasie, kyk krities en analities na alles wat gesê, gedoen en gesien word.

Uit 'n aanvanklike warboel van data en indrukke moet 'n waardebepaling gemaak word — 'n waardebepaling van die bestaande opset sowel as 'n standbepaling teenoor die soortgelyke, maar veral teenoor die ideale.

Evaluering word gedoen van beide die ondernemer sowel as die onderneming. Die vermoë, karaktereienskappe, belangstelling en veral die bestuurspotensiaal van die ondernemer moet probeer bepaal word. Dit gaan per slot van sake van die ondernemer verwag word om die aanbevelings en moontlike regstellings wat uit die konsultasie mag voortvloei, te implementeer en ten uitvoer te bring. Sy vermoë om dit te kan doen sal dus 'n belangrike oorweging in die formulering van die aanbevelings, wees. Die konsultasie is dus 'n belangrike instrument om 'n peiling en evaluering van die ondernemer self te maak.

Tydens die konsultasie word ook 'n evaluering van die onderneming gemaak; veral 'n evaluering van die potensiaal wat die onderneming in sy huidige of moontlike veranderde vorm, mag inhou. Dit behels ondermeer evaluering van die mark, van die eksterne omstandighede in die mark, sowel as 'n peiling van die plek en posisie van die onderneming in die mark; die huidige posisie, sowel as 'n potensiële toekomstige posisie. Alle aspekte van die onderneming is deeglik onderworpe aan kritiese evaluering en word beoordeel volgens aanvaarde en ideale standaarde. Die huidige stelsels, bestuursopset, personeel, bevoorrading en bemarking, om net 'n paar aspekte te noem, word krities beskou en ge-evalueer. Uit die evaluering kan velerlei aanbevelings, aanpassings en regstellings vloei.

6.5.1.3 Die konsultasie identifiseer

Een van die belangrikste funksies van die konsultasie is om probleme, knelpunte, afwykings en ongunstige tendense te identifiseer. Die identifisering, afbakening en uitwysing van probleemareas en spesifieke knelpunte is een van die vereistes van probleemoplossing. Sonder probleemidentifisering is probleemoplossing immers bykans onmoontlik.

Tesame met die uitkenning van knelpunte, gaan ook die identifisering van die graad en omvang van die probleme, en die invloed wat dit op

die onderneming uitoefen. Ook 'n ranglys van die graad van erns van hierdie geïdentifiseerde knelpunte, om daardeur prioriteite te bepaal in die soek na oplossings vir die probleme. Die identifisering en isolering van die probleme van die onderneming, in volgorde van nadeligheid vir die onderneming, is al 'n belangrike stap in die oplossing daarvan. Identifisering van die probleem lei onmiddellik tot bewuswording van die probleem, wat weer aanleiding gee tot bewustelike of onbewustelike opweging van oplossings en alternatiewe oplossings.

Die identifisering van knelpunte tydens die konsultasie is egter nie 'n eensydige aksie vanaf die kant van die konsultant nie. Dit is veeleerder 'n gesamentlike analise van die ondernemer en die konsultant. Dit is belangrik dat die ondernemer die probleemveld self ook sal identifiseer en verstaan en die konsekwensies van die knelpunt duidelik sal insien. Sonder hierdie betrokkenheid van die ondernemer met die knelpunte, sal enige voortvloeiende planne en aanbevelings, moeilik uitgevoer kan word.

Die konsultant pas bepaalde metodes toe om knelpunte te identifiseer; die belangrikste hiervan sekerlik deur die stel van vrae aan die ondernemer en lede van die personeel, deur die analise van bestuursinformasie, en deur observasie.

6.5.1.4 Die konsultasie soek oplossings

Die konsultasie soek oplossings vir die knelpunte en probleme van die onderneming. Hierdie oplossings en verskillende alternatiewe en die moontlike veranderings wat mag spruit uit die toepassing van hierdie oplossings en alternatiewe oplossings word, net soos in die geval van evaluering en identifisering, in samewerking en in ooreenstemming met die ondernemer gedoen.

Prioriteite vir die oplossing van algehele probleme word oorweeg, beoordeel en vasgestel, en korrektiewe maatreëls vir die verbetering en verligting van onmiddellike knelpunte word uitgewerk. Die ondernemer

word daartoe gelei om uit die oplossings en alternatiewe, tot besluite en verder ook, tot aksie te kom.

Indien moontlik, en indien nodig word praktiese hulp en raad verleen met die instelling en implementering van hierdie besluite en oplossings.

In die finale fase van bevindige, oplossings en aanbevelings word 'n verslag uitgereik.

6.5.1.5 Die konsultasie leer

Die konsultasie bied ook 'n belangrike opvoedkundige geleentheid aan die ondernemer deurdat hy op 'n besondere wyse kennis maak met 'n sekere kundigheid wat moontlik tot dusver nog in sy agtergrond en opvoeding ontbreek het. Hy maak kennis met nuwe benaderings en begrippe wat tot dusver vir hom onbekendes of onduidelikhede was. Uit die aard van die persoonlikheids- en vertrouenheidsverhouding wat tussen ondernemer en konsultant geskep word, word 'n gunstige klimaat vir tweerigting gesprek en tweerigting ondervraging geskep. In so 'n klimaat kan veel kennis oorgedra en geleer word.

Die indiwiduele aard van die konsultasie veroorsaak verder dat die omstandighede en spesiale kenmerke en beperkinge van daardie spesifieke onderneming bespreek en behandel kan word. Die leerproses is dus nie tot die breë en algemene gerig nie, maar sluit ook die bepaalde onderneming met sy eiesoortige probleme en omstandighede in. Die ondernemer maak egter met ander breër omstandighede, sienswyses, metodes en gebruike, anders as sy eie en dië van sy onderneming, kennis. Hy ondergaan dus 'n belangrike leer en oriënteringsproses; wat moontlik die begin van 'n nuwe era vir hom en sy onderneming kan inlui.

6.5.1.6 Die konsultasie bewerkstellig kontak

Die konsultasie bewerkstellig belangrike kontak vir die ondernemer. Eerstens kan 'n beter kontak bewerkstellig word tussen die ondernemer

en sy eie onderneming, deurdat sekere gegewens en metodes aan hom geopenbaar kan word, wat daartoe kan lei dat hy baie beter insae in die werkinge van sy onderneming kan verkry. Dit mag hom in staat stel om sy vinger veel nader aan die hartklop van die onderneming te kry en dus in nouer kontak met sy onderneming te verkeer.

Die konsultasie bewerkstellig ook 'n verbintenis tussen ondernemer en konsultant op 'n persoonlike basis. Dit bied aan die ondernemer 'n geleentheid om op 'n vertrouensbasis met die konsultant oor sy onderneming en die verwante probleme te kommunikeer. Dikwels is slegs die gerusstelling dat die onderneming reg bestuur en bedryf word, 'n belangrike bousteen in die selfvertroue van die ondernemer. Daarbenewens bewerkstellig die konsultasie 'n verbintenis tussen ondernemer en hulpverleningsorganisasie. Dit kan 'n sekere stukrag vir die ondernemer beteken. Hy is in verbinding met 'n organisasie wat die belange van sy onderneming en ook die van homself, op die hande dra. Dit kan kulmineer in onderlinge vertroue, gereelde skakeling, en die gerusstellende wete dat hy deur middel van die hulpverleningsorganisasie, dáárdie kennis wat hom ontbreek, kan bekom. Soos Hugo Stiegler opmerk:[1]

> "Welcher Kaufmann kann sich in dieser Zeit noch so intensiv mit allen Problemen befassen, das er sie alle beherrscht! Er müste ein Übermensch sein... Wie aber läst sich hier helfen? Nach meiner Erfahrung durch Inanspruchnahme der Betriebsberatung ..."

Dit gebeur ook dikwels dat die ondernemer, via die hulpverleningsorganisasie, in aanraking kom met ander ondernemers in sy eie of ander bedryfstakke. Sodanige kontak kan moontlik tot voordelige samewerking en ervaringsuitruiling lei.

---

1. *Stiegler, H. Soos aangehaal <u>in</u>: BBE. Auch im 26. Jahr. Keulen, BBE., 1978.*

6.5.2 Verskillende stappe in die uitvoering van die konsultasie[1]

Afgesien van die wyse waarop die ondernemer met die hulpverleningsorganisasie kennis gemaak het en eerste kontak reeds bestaan, bestaan daar sekere basiese metodes en voorskrifte in die uitvoering van die konsultasie. Hierdie metodes en algemene gebruike word kortliks behandel.

6.5.2.1 Reëlings vooraf

Die reëlings vooraf vir die konsultasie word so goed en duidelik moontlik getref om enige misverstande en voortspruitende frustrasie te vermy. Albei partye moet tevrede en ten volle op hoogte wees met reëlings, plek en tyd van afspraak.

Die persoon in beheer van die onderneming, dit wil sê, die ondernemer, of die bestuurder sowel as die ondernemer, moet genoeg tyd tot sy beskikking stel om die konsultant te woord te staan, vrae toe te lig en te antwoord. Die onverdeelde aandag van die eienaar/bestuurder word gedurende die konsultasie, en veral in die begin- en eindstadium daarvan benodig. Dit is dus belangrik dat die ondernemer dienooreenkomstig ingelig behoort te word, hetsy telefonies of skriftelik tydens die reëlings.

Voorafinligting omtrent die aard en omvang van die onderneming, is 'n verdere vereiste. Dit is net logies dat die konsultant vooraf behoort te weet met watter tipe onderneming hy te doen gaan kry tydens die konsultasie. Hierdie inligting is van belang om eerstens voorafstudie wat mag nodig blyk te wees in die hand te werk, en tweedens om persoonlike ingesteldheid by die konsultant te bewerkstellig. Laasgenoemde is belangrik omdat dit 'n rol mag speel in die prosedure wat deur die konsultant gevolg gaan word tydens die konsultering van die betrokke onderneming.

---

1. *Hoofsaaklik eie ervaring. Sien ook: U.S. Small Business Administration. SCORE, Counselor's Guidebook. Washington D.C., SBA., 1972. p.54.*

In die praktyk beteken dit dat hulpverleningsorganisasies van 'n vorm wat deur die ondernemer voltooi moet word, gebruik maak. Op hierdie vorm verskyn dan alle basiese inligting aangaande die onderneming. Bylae 6/1 toon die vorm wat deur die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika gebruik word, en Bylae 6/2 die vorm van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings.

Die finansiële state van die onderneming, verkieslik vir twee of drie voorafgaande jare, is ook belangrike voorafinligting. Die bestudering en ontleding van die gegewens hierin vervat, stel die konsultant in staat om deeglik vooraf met die syfers van die onderneming kennis te maak. Kosbare tyd word aldus tydens die ter plaatse besoek bespaar. Die gebruik van finansiële state as 'n belangrike hulpmiddel vir die konsultant, word later in hierdie hoofstuk behandel.

6.5.2.2 Die ter plaatse besoek

Die belangrikste deel van die konsultasie volg nou - die ondersoek wat die konsultant in die onderneming self uitvoer. Die konsultant kom nou in kontak met die werklike fisiese omgewing en omstandighede waarin die onderneming bedryf word. Hy maak kennis met die mens in die onderneming; die eienaar, die bestuurder en al die lede van die personeel. Hy word gekonfronteer met die praktiese probleme wat in die onderneming ondervind word.

Dit is van kardinale belang dat daar van meet af, wedersydse vertroue en kommunikasie tussen konsultant en klant bewerkstellig word. Hierdie is 'n besondere toets vir die mensekennis en kommunikasievermoë van die konsultant. Die goue reël hier van toepassing is gewoonlik om te luister en waar te neem.

Die verhouding tussen konsultant en ondernemer behoort 'n verhouding van wedersydse respek en vertroue te wees - 'n verhouding waarin die negatiewe en die positiewe bespreek kan word sonder vrees of afbreuk in aansien. Dit beteken dat daar geen sprake kan wees van alwetend teenoor onwetend, of van wyse teenoor dwaas nie.

Die konsultant en die ondernemer moet as gelykes saamwerk om oplossings vir die bestaande probleme in die onderneming te vind.

Die konsultant behoort ook die ondernemer deeglik in te lig oor die aard, funksies en dienste van sy hulpverleningsorganisasie. Die beperkinge en tekortkominge moet verduidelik word om enige buitensporige verwagtinge wat by die ondernemer mag bestaan uit die weg te ruim. Kort en saaklike inligting in verband met die konsultant se eie ervaring, kwalifikasies, kennis en beperkinge wek ook vertroue en stel die ondernemer op sy gemak.

Aan die ondernemer moet genoeg geleentheid gegun word om op vrae te antwoord en te verduidelik, maar hy moet ook deurentyd deur die konsultant gelei word na tersaaklike vrae en besprekings. Die konsultant mag nooit beheer van die besprekings, vrae en ondersoek, tewens, oor die hele verloop van die konsultasie, verloor nie.

Die verskillende gedeeltes van die onderneming, die gebou, toerusting, store, werkswinkels ensovoorts moet so gou doenlik besoek word sodat die konsultant ten volle vertroud kan raak met die fisiese omgewing. Reëlings moet getref word vir die ongehinderde besoek aan gemelde gedeeltes indien nodig.

Die betrokkenheid van lede van die personeel moet opgeklaar word[1]. In die meeste gevalle word die personeel deeglik ingelig aangaande die aard van die ondersoek, die prosedure en optrede van die konsultant en wat van hulle verwag word. Openhartigheid en samewerking van alle lede van die personeel word in die meeste gevalle verkies en geleenthede geskep waarin daar spesifieke vrae aan die personeel gestel kan word. Die hele aangeleentheid van personeelbetrokkenheid met die konsultasie is uiters delikaat en moet veral in die klein sakeonderneming met sorg hanteer word. Die vordering met die konsultasie en bevindinge, sal op 'n relatief vroeë stadium aan die konsultant uitwys tot watter mate met die personeel oorleg gepleeg gaan word en watter aangeleenthede met hulle bespreek sal word.

---

1. *The Conference Board. Consultants: Selection, Use and Appraisal. Managing the moderate sized Company. Series, No. 13. New York, 1970. pp.18-19.*

Die konsultant sal deurgaans vrae vra, na antwoorde luister, indrukke en gesprekke aanteken, en probeer om volgens 'n prosedure wat effens mag wissel van ondersoek na ondersoek, tot 'n gevolgtrekking kom. 'n Handleiding of vraelys vir konsultante word deur die meeste hulpverleningsorganisasies voorgestaan en ook deur die meeste van hierdie organisasie se konsultante gebruik. Die gebruik van die vraelys, is egter orals opsioneel, en dit word aan die diskresie van die konsultant gelaat hoe hy dit in die bepaalde konsultasie gaan gebruik. Vraelyste word later in hierdie hoofstuk behandel.

Die ter plaatse ondersoek hou rekening met die aspekte van die konsultasiediens soos reeds in hierdie hoofstuk bespreek is. Dit hou veral deeglik rekening met die persoon van die klein ondernemer, sy karaktereienskappe, vermoë en beperkings. Verder word daar deurgaans op 'n geprogrammeerde wyse opgetree om vordering in die hand te werk. Ook word daar deurentyd geëvalueer en opgeweeg. Evaluering, probleemidentifisering en die soeke na oplossings bly belangrike elemente in die ter plaatse ondersoek.

6.5.2.3 Bevindinge en aanbevelings

Die bevindinge en aanbevelings word gereserveer vir die laaste gedeelte van die ter plaatse ondersoek. Dit geld in gevalle waar daar wel tydens die ter plaatse ondersoek konsensus bereik kan word oor die belangrikste knelpunte en oplossings vir hierdie knelpunte. Dit is glad nie ongewoon dat al die inligting en bevindinge deur die konsultant aangeteken, met hom terug na sy kantoor gebring word om eers met seniors en kollegas te bespreek alvorens hulle aan die ondernemer bekend gemaak word nie. Dit mag wees dat verdere inligting vanuit ander bronne eers verkry, analises of berekenings gedoen, of studiemateriaal nageslaan word alvorens die knelpunte gedefinieer en oplossings uitgewerk kan word.

Konsultante is in die algemeen versigting om nie te gou of prematuur afleidings te maak en aanbevelings te doen nie. Alle moontlikhede en alternatiewe moet eers deeglik oorweging geniet.

Die heel belangrikste insake bevindings en aanbevelings aangaande die klein onderneming,is egter die vereiste dat die klein ondernemer eerstens self die knelpunte moet kan insien en begryp,en tweedens,die aanbevelings deeglik verstaan. Indien die ondernemer nie saamstem met die slotsom van die konsultasie nie, is die kanse baie skraal dat hy die nodige remediële stappe sal neem. Verskil van opinie moet dus, indien enigsins moontlik, opgelos word. Hierin lê 'n groot deel van die sukses van 'n konsultasie in opgesluit, en moet daar met Morrison saamgestem word wanneer hy sê:

"those who would shape any program designed to supply managerial assistance to small business which need it most must find securing its acceptance more difficult than solving operating problems"[1].

Dit moet in gedagte gehou word dat die klein ondernemer sekere vaste idees en doelwitte vir homself en sy afhanklikes het. Die sukses en vooruitgang van sy onderneming is belangrik vir sy selfrespek; hy probeer nie slegs deur sy onderneming 'n ekonomiese bestaan voer nie, maar ook om homself as indiwidu uit te leef. Die doelwit wat hy vir sy onderneming nastreef mag dus aansienlik verskil van dit wat die konsultant in suiwer ekonomiese terme definieer.

Die praktyk wat algemeen deur die konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gevolg word,is om aan die einde van die ter plaatse ondersoek, of so gou moontlik daarna, indringende samesprekings met die ondernemer en/of betrokke persone te hou waartydens die bevindinge en aanbevelings ter sake kom.

Oplossings vir die knelpunte word gesamentlik uitgewerk en metodes en prosedures bepaal waarvolgens implementering van hierdie oplossing sal geskied. Alternatiewes word duidelik uitgespel, prioriteite bepaal, en 'n tydskedule neergelê vir die implementering van die oplossings.

---

1. *Morrison, K. Small Business and management counseling.* *<u>In</u>: MSU Business Topics, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, Vol. 18, 1970. p.16.*

6.5.2.4 Verslag

Vir elke konsultasie word daar 'n lêer geopen waarin die besonderhede en gegewens van die konsultasie aangeteken word. Een van die belangrike dokumente in die lêer is die konsultasieverslag. Die verslag is 'n saaklike opsomming van die omstandighede en bevindinge in die onderneming soos gevind tydens die konsultasie. Dit is 'n opsommende skriftelike weergawe van die besprekings wat tydens die ondersoek of kort daarna met die ondernemer gevoer is.

Die gebruik en waarde van die skriftelike verslag is veelvuldig. Eerstens dien dit as 'n bron van verwysing vir die ondernemer om gereeld die bevindings en aanbevelings na te gaan en te heroorweeg. Ondernemers verwelkom, sonder uitsondering, so 'n skriftelike verkorte weergawe van die besprekings wat uit die ondersoek voortgespruit het.

Tweedens dien die verslag as die beginpunt vir enige opvolgkonsultasiebesoek, hetsy deur dieselfde of 'n ander konsultant. Derdens vrywaar die verslag die konsultant teen misinterpretasie of wanaanwending van sy aanbevelings en suggesties; deur die ondernemer of enige ander party. Verder spruit daar velerly voordele vir die hulpverleningsorganisasie in konsultasieverslae as bronne vir vergelykings en navorsingstudies.

Die samestelling van die verslag is eenvoudig en bondig, dog kronologies en duidelik sodat die ondernemer en enige latere gebruikers daarvan, dit maklik kan verstaan en interpreteer. Sien Tabel 6/3.

6.5.2.5 Opvolging

Opvolging vorm 'n belangrike onderdeel van die konsultasie. Vir die ondernemer dien 'n opvolgbesoek 'n uitstekende geleentheid om verdere probleme wat in die tussentyd mag ontstaan het, te bespreek. Probleme wat met die implementering van die aanbevelings ondervind word, kan uitgestryk, en resultate wat gevolg het op die korrektiewe en ander maatreëls, bespreek word.

TABEL 6/3

UITEENSETTING VAN KONSULTASIEVERSLAG

1 Konsultasieinligting

2 Inhoudsopgawe

3 Inleiding

4 Finansiële resultate
- aansuiwerings
- bespreking
- afleidings

5 Bedryfsekonomiese aspekte
- bestuur
- organisasie
- personeel
- administrasie
- beheer

6 Knelpunte/Probleemstelling

7 Probleemoplossing/Aanbevelings/Oplossings vir oorweging

8 Slot

9 Syfers gebruik in die ontleding

10 Beoordeling van verhoudings

11 Histogram/Grafiek

12 Bylaes

Die beskrywende gedeelte van die verslag behoort ten minste tien (10) getikte velle te wees.

Bron: Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Potchefstroom, ABKS, 1978.

Geen vaste reël word bepaal wanneer en hoe dikwels opvolgbesoeke sal plaasvind nie. Konsultante laat hulle gewoonlik lei deur die noodsaaklikheid vir opvolgbesoeke soos blyk uit die ter plaatse ondersoek en die behoefte van die ondernemer. Daar word gepoog om die betrokke geval minstens een keer binne twaalf maande na die konsultasie te besoek en dit word verkieslik deur dieselfde konsultant wat vir die konsultasie verantwoordelik was, gedoen. Daarna word gepoog om van tyd tot tyd kontak met die onderneming te bly behou deur te versoek dat die finansiële resultate van die onderneming elke jaar aan die hulpverleningsorganisasie voorgelê word.

Vir die organisasie dien die opvolgbesoeke en dienooreenkomstige opvolgverslae uiteraard as 'n uiters belangrike bron vir terugvoering en selfevaluering.

Ongelukkig is die mannekrag situasie by hulpverleningsorganisasies dikwels so kritiek, en die aanvraag vir die dienste so groot, dat opvolging nie heeltemal tot sy reg kom nie.

6.5.3 Hulpmiddels tydens konsultasie

Afgesien van die persoonlike hulpmiddels- en metodes wat deur die konsultante self verkies en gebruik word in die uitvoering van hulle pligte, word daar deur die meeste hulpverleningsorganisasies sekere standaardhulpmiddels en -praktyke in konsultasiewerk toegepas. 'n Hele aantal redes word ter ondersteuning hiervan aangevoer.

Eerstens is standaardhulpmiddels soos vraelyste, evalueringsmetodes en vergelykende syfers, onontbeerlik in die opleidingstermyn van konsultante. Dit is reeds aangetoon dan konsultante vir die kleinsakesektor nie geredelik bekombaar is nie, en gevolglik dus opgelei moet word. Selfs sogenaamde ervare konsultante het 'n oriëntering nodig alvorens konsultasiewerk vir klein ondernemings gedoen kan word, vanweë natuurlik, die spesifieke eienskappe en omstandighede van die klein ondernemer. Standaardprosedures en hulpmiddels kan hier van groot hulp wees.

Die oogmerke is egter nooit om absolute standaardprosedures en optrede voor te skryf nie. Die konsultant moet nog steeds die ondernemer in sy (die ondernemer se) omstandighede in ag neem en daarby aanpas. Indiwidualiteit hoéf nie prysgegee te word ter wille van standaardisering nie.

Tweedens hou standaardhulpmiddels die voordeel in dat die besonderhede bestudeer kan word in die geval van latere opvolgbesoeke of bestudering van die betrokke geval. Konsultante raak mettertyd vertroud met 'n basiese vaste werkswyse en -interpretering en kom vinnig op hoogte met werk wat in die verlede deur hulleself of ander konsultante gedoen is.

Verder noodsaak evaluering en vergelyking van resultate sekere standaardnorme wat op al die konsultasiegevalle van toepassing moet wees. Evaluering van eie resultate vereis maatstawwe waarteenoor dit gemeet kan word. Vergelyking weer, kan slegs sinvol wees indien die standaard waarteen gemeet word min of meer dieselfde of ten minste vergelykbaar is. Evaluering en vergelyking in konsultasiediens beteken nie slegs opweging van gegewens teenoor feitlike standaarde nie, maar ook die toetsing van situasies en toestande aan bepaalde gevormde begrippe en opvattings. Hierdie begrippe word gedurig deur die konsultante bevestig in die evaluering en vergelyking van situasies soos aangetref word tydens konsultasies, teenoor ervaring, en teenoor omstandighede in reeds afgehandelde gevalle. Toetsing kan alleenlik geskied indien die begripsvorming op 'n verantwoordbare wyse geskied.

6.5.3.1 Die basiese hulpmiddel

Die basiese hulpmiddel wat deur konsultante van hulpverleningsorganisasies in Westerse lande gebruik word is óf 'n onderwerpslys óf 'n vraelys, óf evalueringslyste.

Die konsultant moet die maksimum inligting in 'n kort tydjie bekom en kan nie bekostig om onnodige tyd te verspil aan die bespreking van onbelangrike en irrelevante aangeleenthede nie.

Daarby moet sorg gedra word dat daar geen tersaaklike aspekte is wat per abuis oor die hoof gesien word nie. Hierdie redes, plus die wenslikheid vir gestandaardiseerde prosedure en maatstawwe, soos reeds bespreek, maak die gebruik van een van genoemde basiese hulpmiddels noodsaaklik.

6.5.3.1.1 Onderwerplys

Die onderwerplys is bloot 'n kategoriese lys van onderwerpe wat oor verskillende onderwerpe handel waarna die konsultant spesifiek behoort te let. Geen vrae word op die onderwerplys (checklist) gestel nie; die vraag en die bewoording daarvan word aan die diskresie van die konsultant gelaat. Die onderwerplys sal noodwendig wissel na gelang van die tipe onderneming wat ondersoek word. Onderwerplyste word deur die konsultante van die Small Business Administration sowel as die adviseurs van die Betriebswitschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel in Wes-Duitsland, en dié van die Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf van Nederland, gebruik[1].

6.5.3.1.2 Vraelys

Die vraelys wat deur hulpverleningskonsultante gebruik word is niks anders as 'n meer gedetailleerde onderwerplys wat volledig, en met ruimtes vir die aantekening van antwoorde op vrae, hetsy by wyse van 'n kruisie in 'n blokkie, of die inskryf van 'n antwoord, opgestel is nie. Die voordeel van die vraelys bo die onderwerplys is dat die konsultant die werklike vraag waarop 'n antwoord verkry moet word deur ondervraging of observasie, voor hom het. Hy hoef dus nie te dink waaroor en hoe om te vra nie. Die neerskryf of aantekening van die antwoord kan dan ook met die minste tydverkwisting geskied. Die nadeel van die vraelys is dat dit somtyds op 'n te formele wyse gebruik word; die ondernemer mag voel dat hy te ooglopend aan 'n vraetoets onderwerp word. Die atmosfeer mag dan ontaard in 'n blote

---

Byvoorbeeld: U.S. Small Business Administration. SCORE, Counselor's Guidebook. Washington D.C., SBA, en: Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf. Vragenformulier. Amsterdam, CIMK.

ondervragingsessie. Die persoonlikheid en die indiwidualiteit van die konsultant en die besondere kontak wat tussen hom en die ondernemer opgebou word kan dan skade lei. 'n Mens is verder geneig om, wanneer daar suiwer op vrae geantwoord word, onbewustelik antwoorde te verstrek wat die gunstige kant van die saak stel, met ander woorde, wat na wete die beste antwoord behoort te wees; teenoor die werklike.

Die kuns lê in hierdie geval by die ondervraer om tussen die werklike situasie, en die wenslike, te differensieer.

'n Vraelys word in die algemeen deur junior en onervare konsultante verkies bo die onderwerplys. Namate kennis ontwikkel en ervaring verkry word, is die neiging dat die vraelys al meer soos 'n onderwerplys gebruik word.

6.5.3.1.3 Evalueringstabelle

Evalueringstabelle, -blaaie of -lyste, word deur baie konsultante van hulpverleningsorganisasies verkies en gebruik. 'n Evalueringslys het die voordeel bo onderwerplyste en vraelyste dat evaluering van belangrike aspekte algaande uitgewys word. Die meer ervare konsultant verkies dikwels dié evalueringshulpmiddels. Hy weet reeds deeglik waarna om op te let, hoe om op te tree, hoe om sy vrae te stel en op watter wyse antwoorde en indrukke geïnterpreteer kan word.

Evalueringsvraelyste kan natuurlik ook so opgestel word dat die ondernemer dit self kan invul en sodoende tot 'n mate sy eie swakhede en onkunde besef. So 'n selftoets kan dan lei tot 'n aanvraag om hulpverlening van die organisasie wat die lyste uitstuur. 'n Treffende voorbeeld hiervan is 'n evalueringsvraelys wat deur die Small Industries Advisory Service in Rhodesië gebruik word[1].

---

1. *Small Industries Advisory Service. Confidential business analysis Questionnaire. Salisbury, SIAS.*

TABEL 6/4

INHOUDSOPGAWE VAN 'N VRAELYS WAT DEUR KLEINSAKEKONSULTANTE VAN DIE ABKS GEBRUIK WORD

Aangeleentheid	Bladsy
Persoonlike gegewens	1
Algemene gegewens	2
Mark	6
Mededinging	9
Gebou, toerusting en uitleg	11
Organisasie	16
Personeel	18
Aankope	22
Ontvangste	25
Prysbeleid	28
Voorraad	31
Verkope en promosies	33
Reklame	37
Dienste	39
Administrasie en bestuur	40
Begrotings	41
Debiteure	42
Krediteure	45
Finansies	46
Analises	47
Opmerkings	48

Bron: Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Potchefstroom, ABKS, 1978

'n Goeie voorbeeld van 'n evalueringslys wat uit afsonderlike blaaie in 'n aantal reekse onderwerpe handel, word deur die Business Advisory Service van die Irish Productivity Centre gebruik[2]. 'n Kompilasie van die swak en baie swak aanduidings op al die kaarte in elke reeks dui die knelpunte in daardie aspek van die onderneming aan. 'n Opsomming en kort bespreking van die bevindinge en tekortkoming in die betrokke aspek (byvoorbeeld in bemarking, finansiering of administrasie), word na elke evalueringsbladsy gedoen. Vir die totale evaluering van 'n klein sakeonderneming word ongeveer twaalf evalueringsbladsye gebruik.

Die konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings te Potchefstroom, maak gebruik van 'n intensiewe vraelys waarin ook 'n aantal evalueringsdiagramme vervat is.

Die vraelys bevat 'n indeks asook ruim plek vir die aanduiding van antwoorde en die aantekening van indrukke, afleidings en aanbevelings. Die vraelys kan as basiese werkshandleiding en -aantekeningboek tydens die konsultasie gebruik word. Konsultante word geleer om die vraelys op 'n ongeforseerde wyse tydens konsultasie te gebruik. Die gebruik van die vraelys word vir alle algemene konsultasies,dit wil sê konsultasies wat indringend ter plaatse ondersoek verg en waarna skriftelike konsultasieverslae uitgereik word, voorgeskryf. Die inhoudsopgawe van die vraelys verskyn in Tabel 6/4.

6.5.3.1.4 Literatuur en dokumente

Literatuur, dokumente en persoonlike aantekeninge van syfers en ervaring vorm 'n belangrike hulpbron vir konsultante. Basiese dokumentasie, statistieke en literatuur uittreksels en -verwysings word deur die meeste hulpverleningsorganisasies aan konsultante voorsien. Die konsultante bou gewoonlik hierop voort en elke konsultant se literatuurlys en dokumente openbaar 'n sterk indiwiduele karakter.

---

1. *Irish Productivity Centre. Confidential Evaluation. Dublin, IPC Business Advisory Service.*

Hulpverleningsorganisasies beskik in die algemeen almal oor goed toegeruste biblioteke en datasentrums waar literatuur, dokumente en alle belangrike inligting tot voordeel en gebruik van belangstellendes gehou word.

6.5.3.2 Syferhulpmiddels

6.5.3.2.1 Finansiële State

Die ontleding, beoordeling en vergelyking van die finansiële state en -resultate van die onderneming vorm 'n integrale deel van die konsultasie. Die geskiedenis van die onderneming soos aangeteken in die finansiële state vir die afgelope aantal jare (ten minste drie jaar, indien moontlik) word noukeurig nagegaan. Indien enigsins moontlik, word die finansiële state van die onderneming vooraf aangevra, sodat die konsultant alreeds oor 'n insig in die syferomstandighede van die onderneming, ten tye van die ter plaatse ondersoek beskik.

Konsultante ontvang tydens hul opleidingsperiode spesiale toeligting insake die ontleding en interpretasie van finansiële state en -rekeninge. Daar word sover moontlik, deur alle hulpverleningsorganisasies, kontrole gehou en toegesien dat die ontleding van finansiële state volgens vaste prosedures en standaarde geskied en dat daar geredelik uniformiteit in die interpretasie daarvan bestaan. Dit is dikwels nodig om in die geval van die klein sakeonderneming, sekere regstellings en veranderinge aan die finansiële state aan te bring ten einde die finansiële resultate van die onderneming te beoordeel. Finansiële state wat deur konsultante ontleed word waarin die persoonlike bates en bedrywighede van die klein ondernemer, met dié van sy onderneming geïntegreer is, is niks ongewoons nie.

Die situasie kom ook dikwels voor dat die onderneming se finansiële state in die jongste boekjaar nog nie gereed is nie – in welke geval

die konsultant met die gegewens tot sy beskikking, so na as moontlik aan die werklike situasie, moet kom.

6.5.3.2.2 Bestuursinformasie

Afgesien van die finansiële state kyk die konsultant ook indringend na alle beskikbare bestuursinformasie en bedryfsresultate wat in die onderneming versamel en verwerk word. Finansiële state is histories van aard en verskaf die basiese syferagtergrond, terwyl bestuursinformasie en lopende bedryfsresultate die huidige verloop van sake weerspieël. In talle gevalle waar die finansiële state ontoereikend of nie beskikbaar is nie, word op die beskikbare bestuursinformasie in die onderneming gesteun om ontledings te doen en tot gevolgtrekkings te kom.

Dit is dikwels vir die konsultant nodig om self die verlangde gegewens uit die rekords van die onderneming te akkumuleer en te verwerk. Begrotings en rekordhouding is in baie klein sakeondernemings gedeeltelik of in geheel afwesig. Die verkryging van die noodsaaklike inligting wat die konsultant benodig, word dus dikwels eers ná die instelling van 'n relevante stelsel, of die nagaan van ou dokumente, moontlik gemaak.

Bestuursinformasie en relevante bedryfsinligting mag verskil van onderneming tot onderneming afhangende van die aard van die onderneming, die omvang daarvan en die verskeidenheid van bedryfsaksies binne die onderneming. Daar word dus geen formele voorskrifte in die verband gedoen nie - die konsultant besluit self wat relevant en essensieel is.

Daar word in besonderhede gelet na die rekeningkundige en administratiewestelsels wat gebruik word in die onderneming, die verkryging van ter saaklike syferinligting en die gebruik van hierdie inligting om besluite te neem, kontrole uit te oefen, en die strategie van die onderneming te beplan.

6.5.3.2.3 Bedryfsvergelyking

Bedryfsvergelyking vloei vanselfsprekend voort uit die ontleding van die finansiële state en die bestuur- en bedryfsresultate van die onderneming.

Bedryfsvergelyking beteken eerstens interne vergelyking en die evaluering van tendense binne die onderneming, en tweedens die vergelyking van die resultate van die onderneming met dié van soortgelyke ondernemings in dieselfde bedryf. Laastens word die resultate van die onderneming opgeweeg teenoor dié van ander ondernemings in ander bedrywe.

Hulpverleningsorganisasies akkumuleer vanweë die aard van hul dienste en die gereelde ontleding van die finansiële state van so 'n groot verskeidenheid van klein sakeondernemings, 'n magdom van syfers, verhoudings en statistiek.

Tog is dit interessant om daarop te let dat alle hulpverleningsorganisasies behalwe hul eie versamelde gegewens, ruim gebruik maak van bedryfsverhoudings, -statistiek en -gegewens, van erkende instansies, firmas en institute, wat gemelde data op 'n algemene en spesialiteitsbasis, versamel, verwerk en publiseer.

Hulpverleningsorganisasies propageer egter sekere standaard berekenings en interpretering van bedryfsverhoudings in eie geledere. Die redes hiervoor is ooglopend dieselfde as reeds genoem in paragraaf 6.5.3.

Voortvloeiend en in aansluiting met bedryfsvergelyking en beoordeling, volg daar diagrammatiese voorstellings, histogramme en grafieke oor die bedryfs- en finansiële resultate van die klein sakeonderneming. Die gebruik van gemelde metodes van voorstelling vereenvoudig dikwels die interpretasie en verduideliking van gegewens.

Tabel 6/5 toon die bedryfsvergelykingsbeoordeelvorm en bedryfsvergelykende verhoudings wat deur konsultante van die ABKS gebruik word, aan.

TABEL 6/5

BEDRYFSVERGELYKINGBEOORDELINGSVEL

		19	19	19	Doelwit
AKTIWITEIT					
%	Toename in Omset				
%	Toename in Bruto wins				
%	Toename in Bedryfskoste				
	Voorraadomsetsnelheid				
DOELTREFFENDHEID					
%	Bruto wins/Omset				
%	Bedryfskoste/Omset				
%	Bedryfskoste/Bruto wins				
%	Personeelvergoeding/Omset				
%	Personeelvergoeding/Bruto wins				
%	Huur/Omset				
%	Advertensies/Omset				
%	Rente/Omset				
RENTABILITEIT					
%	Netto wins/Omset				
%	Netto wins/Totale kapitaal				
%	Netto wins/Eie kapitaal				
FINANSIERING					
	Bedryfsbates/Bedryfslaste				
	Likiede Bates/Bedryfslaste				
%	Totale buitelaste/Totale bates				
	Verkope/Eienaarsbelang				
	Betalingstermyn van krediteure(dae)				
KREDIETVERLENING					
%	Kredietverkope/Omset				
%	Debiteure/Omset				
	Invorderingstermyn (dae)				
%	Slegte skulde/Kredietverkope				

A = Gunstig
B = Gemiddeld
C = Onbevredigend

Bron: Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Potchefstroom, ABKS, 1978.

6.5.4 Verskillende soorte konsultasies

Die tipe konsultasies wat deur verskillende hulpverleningsorganisasies in verskeie geografiese gebiede en wêrelddele uitgevoer word, mag van mekaar verskil in benaming en definiëring, maar kom in breë trekke ooreen en kan aldus met mekaar vergelyk en volgens sekere riglyne, in kategorieë verdeel word. Konsultasies wissel van kortstondige, eenmalige en eenvoudige adviesverlening, tot langtermyn nougesette betrokkenheid met gereelde opvolging. Alhoewel alle tipe konsultasies en hulpverlening wat deur hulpverleningsorganisasies uitgevoer word, eventueel tot een globale syfer geakkumuleer word, is dit belangrik dat daar tog onderskeid getref sal word tussen die verskillende tipe konsultasies. Die rede hiervoor is dat die betrokkenheid van die konsultante, en aldus die hulpverleningsorganisasie, sal verskil van tipe konsultasie tot konsultasie; betrokkenheid in terme van manure, kundigheid, koste en opoffering.

Die prioriteit wat aan 'n sekere tipe konsultasie verleen word, hang gewoonlik nóú saam met die algemene konsultasiebeleid van die hulpverleningsorganisasie, die aantal konsultante tot sy beskikking en die aanvraag van die klein ondernemers aan wie hulp verleen word, sowel as die tipe hulpverlening aan klein sakeondernemings wat in daardie betrokke land of gebied aan klein ondernemers aangebied word.

Daar word vervolgens gelet op 'n verduideliking van die tipes van konsultasies wat deur hulpverleningsorganisasies in verskeie wêrelddele onderskei word.

6.5.4.1 Verwysingskonsultasies

Die eenvoudigste tipe van konsultasiediens wat deur hulpverleningsorganisasies aangebied kan word is verwysing na persone of instansies wat bevoeg en in staat is om die klein ondernemer te kan help.

Tydens die besoek van die ondernemer by die hulpverleningsorganisasie, word daar hoofsaaklik gepoog om deur middel van konsultasiegesprek, die behoefte van die onderneming te bepaal. Daar word weinig advies aan die ondernemer verskaf; die konsultant gebruik die konsultasie as instrument om te besluit na wie die ondernemer verwys kan word om hulp en advies. Die algemene gebruik van die hulpverleningsorganisasies is om die naam van meer as een persoon of instansie aan die ondernemer voor te lê en die finale keuse dan by die ondernemer te laat. Die hulpverleningsorganisasie tree dan verder as tussenganger op om kontak tussen die ondernemer en die gekose konsultant of instansie op. Die Engelse benaming vir hierdie tipe konsultasie is "signposting".

Hierdie tipe konsultasiediens word by uitstek aangebied deur die Small Firms Information Centres in Brittanje. Die oorweging by die keuse van hierdie tipe diens hou verband met die algemene koste van 'n hulpverleningsdiens aan klein sakeondernemings en die algemene beskikbaarheid van professionele hulp aan klein sakeondernemings in 'n betrokke land. Ten eerste is so 'n diens relatief goedkoop aangesien een konsultant in staat is om 'n hele paar klein ondernemers per dag te kan bedien. Klein ondernemers kom meestal persoonlik na die kantoor van die hulpverleningsorganisasie, of sonie, kontak hulle die organisasie per brief of per telefoon. Die verwysingskonsultante doen geen besoeke aan die klein sakeondernemings nie.

Verwysing bewerkstellig nie slegs kontak tussen die klein ondernemer en sy potensiële probleemoplosser insake die bestuur en bedryf van die onderneming nie, maar verskaf ook breedvoerige verwysings aangaande aspekte soos aankope, bemarkingskanale, uitvoeragente en algemene inligting aangaande die bedryf waarin die klein ondernemer homself bevind.

By alle hulpverleningsorganisasies vind verwysing plaas; dit is 'n natuurlike ontwikkeling nä diagnose of verdere betrokkenheid tussen konsultant en die klein onderneming. Verwysing as deel van 'n algemene konsultasie, of voortvloeiend uit konsultasie-kontak met die klein ondernemer, moet nie met verwysingskonsultasies soos hier bespreek word, verwar word nie. Dit gaan hier om verwysing per sé.

Inligtingverskaffing vorm ook 'n deel van verwysing, alhoewel die verskaffing van inligting ook direkte oplossings vir die probleem kan beteken. Laasgenoemde is selde die geval met verwysing. Verwysing is daarop gemik om aan die ondernemer potensiële persone of instansies voor te hou wat sy probleem mag oplos, of ten minste hulp kan verleen in die soek na 'n oplossing. Inligtingverskaffing kan dieselfde doen, maar ook moontlik die oplossing vir die probleem aan die hand doen. Alle hulpverleningsorganisasies verskaf inligting aan klein ondernemers as deel van hul normale dienste. Verwysing word egter as 'n spesifieke tipe konsultasie geïdentifiseer, aangesien sekere hulpverleningsorganisasies daarin spesialiseer.

6.5.4.2 Diagnosekonsultasies

Diagnosekonsultasies word meer algemeen deur hulpverleningsorganisasies aangebied as suiwer verwysingskonsultasies. Diagnosekonsultasie behels basies dat die konsultante van die hulpverleningsorganisasie tyd inruim (gewoonlik een volle werksdag, per klein onderneming), om besprekings met die klein ondernemer te voer, sy onderneming persoonlik te gaan besoek en sy probleem so goed moontlik te diagnoseer. Die konsultant bewerkstellig dan kontak tussen die klein ondernemer en 'n persoon of firma wat dan die klein ondernemer met hulp en advies kan bedien. Met ander woorde, die eerste konsultant doen slegs diagnose, terwyl die tweede, remediëring toepas.

Die konsultant konsentreer op die diagnosering van die knelpunte en probleme van die klein onderneming, hy maak geen wesentlike aanbevelings nie, maar verwys, op grond van sy diagnose, die klein ondernemer na die bes beskikbare persone of firmas, om hulp. Hierdie persone of firmas kan op 'n vrywillige, gesubsidieerde, of vol betaalde basis, dienste aan klein sakeondernemings lewer, afhangende van hul ooreenkoms met die hulpverleningsorganisasie.

Die diagnosediens word gewoonlik gratis, of teen 'n baie lae tarief, aan klein ondernemers beskikbaar gestel. Dit gebeur ook dikwels dat die klein ondernemer in staat daartoe is om self korrektiewe stappe te neem nadat knelpunte en probleme aan hom uitgewys is.

Hulpverleningsorganisasies wat 'n diagnosehulpdiens aan klein ondernemers bied, is onder andere, Small Industries Advisory Service in Rhodesië, die Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft in Wes-Duitsland en die verskillende ondernemingsorganisasies en -verbonde, in Nederland. Gemelde hulpverleningsorganisasies maak onderskeidelik van konsultante wat op 'n vrywillige basis hulp verleen, goedgekeurde professionele konsultante, en konsultante van die sentrale hulpverleningsorganisasie, gebruik. Die opvolg- of tweede fase konsultasies wat deur gemelde konsultante uitgevoer word, is uiteraard meer intensief en duur ook veel langer. Die koste daarvan vir die ondernemer, is ook veel meer as die diagnosekonsultasie. In die meeste gevalle word geen fooi, of slegs 'n lae fooi vir die diagnosekonsultasie gehef.

Dit is natuurlik moontlik dat die probleem in die onderneming deur die diagnosekonsultant opgelos kan word. In sodanige geval word die konsultasie in sy geheel deur die organisasie wat die diagnosehulpdiens verskaf, uitgevoer. Die algemene beleid van hulpverleningsorganisasies wat hierdie tipe diens aanbied, is egter om nie meer as een mandag per konsultasiegeval te spandeernie. Enige geval wat 'n langer tyd in beslag mag neem, of enigsins gekompliseerd blyk te wees, word na die tweedefase-konsultante verwys. Beson-

derhede aangaande die ondernemer, plus 'n afskrif van werk tot op datum gedoen, word ook aan die tweedefase-konsultant verskaf.

Die voordeel wat 'n diagnosekonsultasiediens vir 'n hulpverleningsorganisasie inhou is dat die verhouding konsultasies tot konsultant redelik hoog kan wees. 'n Konsultant kan prakties gesproke, elke werksdag aan 'n ander geval bestee.

'n Vereiste vir 'n suksesvolle diagnosekonsultasieprogram, is egter dat 'n stabiele en betroubare tweedefase-konsultasiediens beskikbaar moet wees. Die diagnosekonsultant bewerkstellig eerste kontak met die kliënt. Hy diagnoseer die knelpunte, en deur sy verwysing na 'n tweedefasediens wat moontlike oplossings mag bied, word sekere verwagtings by die kliënt geskep ten opsigte van die opvolgkonsultant. Daar moet dus 'n besondere vertroue in die tweedefase-konsultasiediens wees.

6.5.4.3 Algemene konsultasies

Die algemene konsultasie (Nederlands: doorlichting) behels die breedste spektrum van konsultasiediens wat deur hulpverleningsorganisasies aan die klein ondernemers gebied word. Die term "bestuurskonsultasie" word ook soms gebruik.

Die Small Business Administration beskrywe die algemene konsultasie as 'n bestuurskonsultasie wat 'n wye spektrum van aspekte rakende die bedryf ensovoorts,van 'n klein onderneming behels.

----"management counseling encompasses every facet and phase of establishing, purchasing, operating, selling, and/or liquidating a small business"[1].

---

1. *U.S. Small Business Administration.Management Assistance. Washington D.C., SBA, ND 660-IA., 1970. p.27.*

Die algemene konsultasie behels behoorlike voorafinligting en -reëlings, 'n indiepte plaaslike ondersoek, identifisering van die probleme van die klein sakeonderneming, uitwerk van oplossings, adviesverlening ten opsigte van implementering van oplossings en skriftelike verslagdoening aan die klein ondernemer; en verwysing, indien nodig. In die proses word volle gebruik gemaak van vrae- of onderwerplyste, syferhulpmiddels, ensomeer.

Die tydsduur van die algemene konsultasie sal wissel van twee dae ter plaatse ondersoek, tot soveel as tien of vyftien dae. Insluitend die voorafbestudering en die verslagdoening ná die ter plaatse ondersoek, word selde minder as vyf mandae aan hierdie tipe konsultasie bestee.

Algemene of bestuurskonsultasies word as 'n essensiële konsultasiediens aan klein ondernemers deur feitlik alle hulpverleningsorganisasies beskou. Dit is egter voor die hand liggend, dat hierdie 'n duur diens is om aan te bied, en dat die aantal van hierdie konsultasies per konsultant per werksjaar, nie baie hoog kan wees nie. Dit is die ondervinding van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings op Potchefstroom, dat 'n konsultant, gemiddeld, nie meer as drie van hierdie konsultasies per maand kan hanteer nie.

Die algemene konsultasie, tesame met minstens twee herbesoeke per jaar, word deur skrywer beskou as 'n ideaal te wees waarna elke organisasie wat hulp aan die kleinsakesektor wil verleen, behoort te streef.

6.5.4.4 Spesifieke konsultasies

In teenstelling met algemene konsultasies, wat die ondersoek en evaluering van die klein sakeonderneming oor 'n wye spektrum van bestuurs- en bedryfsaangeleenthede behels, word die aandag van die konsultant tydens 'n spesifieke konsultasie, hoofsaaklik by 'n spesifieke probleemveld bepaal.

In die meeste sodanige gevalle is die klein ondernemer bewus van 'n bepaalde probleem in sy onderneming en vra hy om hulp in daardie betrokke probleemveld. Diagnose, verwysing en algemene ondersoek vind ook plaas, maar die klem val op die gespesifiseerde probleemveld. Dit kan byvoorbeeld bemarking, uitleg, produkaanbieding, administrasie, kredietbeheer, finansiële beplanning of sekuriteit of enige ander ter sake aspek wees. Spesifieke konsultasies hou die voordeel in dat die konsultant die maksimum beskikbare tyd aan daardie besondere probleem kan bestee en dat daar tot 'n redelike mate, in diepte, op onderwerpe en probleme ingegaan kan word.

'n Spesifieke konsultasie kan ook oor 'n tegniese aangeleentheid gaan, soos winkelbeplanning en - uitlegkonsultasies. In hierdie geval word die ondernemer met tegniese advies en hulp insake winkelmodernisering en fisiese bemarking bedien. Daar word weliswaar gedurende die konsultasie na finansiële en ander aspekte gelet, maar die konsultant konsentreer op die bepaalde bedryfsveld van bemarking van winkeluitleg en produkaanbieding.

Spesifieke konsultasies kan enigiets van een tot vyf, of selfs meer mandae in beslag neem. 'n Kort verslag of ander geskrewe dokumente, spesifikasies of planne, word gewoonlik ná afloop, of selfs as deel van die konsultasie,aan die ondernemer versend of oorhandig.

6.5.4.5 Assistering- en implementeringskonsultasies

Die behoefte aan praktiese assistering en hulpverlening met die implementering van aanbevelings en oplossings tot die probleme van die klein sakeonderneming is in onderhoude met konsultante van hulpverleningsorganisasies in verskeie wêrelddele, vermeld. In baie gevalle word dit ook as algemene praktyk deur hulpverleningsorganisasies aanvaar, dat die hulpverleningsorganisasies behulpsaam sal wees met die implementering van korrektiewe maatreëls en die instelling van stelsels en metodes ter verbetering van die onderneming.

Die term "konsultasie" word in hierdie konteks met assistering gekoppel, omdat hulpverlening van hierdie aard, nie blote instelling van sekere bestuurshulpmiddels beteken nie, maar omdat daar ook in die proses, konsultasie tussen konsultant en ondernemer plaasvind. Die konsultant word nie op grond van tegniese of ander kennis, gehuur om veranderinge of verbeteringe in die onderneming aan te bring nie. Die ondernemer word eerder gelei om self op te tree. Hy word slegs met die nodige hulp en advies bedien – 'n wisselwerking dus, waarin onderrig ook 'n belangrike rol speel.

Assistering en implementeringskonsultasies hou verband met die vermoë van die klein ondernemer om noodsaaklike aanpassings en verbeterings in sy onderneming aan te bring. Dit is baie belangrik dat die klein ondernemer die werking van sodanige aanpassings, stelsels of verbeterings deeglik verstaan ten einde wesentlike voordeel daaruit te trek.

Dit is ongelukkig so, dat hierdie tipe van konsultasie, sowel as gereëlde herbesoeke, dikwels deur hulpverleningsorganisasies afgeskeep word. Die rede daarvoor is meestal te vinde in die feit dat die nodige mannekrag, vanweë 'n tekort aan fondse, by die meeste hulporganisasies, ontbreek. Druk programme, 'n waglys van klein ondernemers wat om konsultasiehulp aansoek gedoen het, sowel as die tyd (en koste) wat benodig word om die klein ondernemer op 'n doeltreffende wyse te assisteer, word dikwels voorgehou as redes waarom assistering -en implementeringskonsultasies nie tot sy reg kom nie.

Geografiese verspreiding van ondernemers kan ook 'n rol speel aangesien herhaalde assistering ver van die kantoor van die konsultant, nie so geredelik vanuit 'n koste en tydsoorweging, kan plaasvind nie.

6.5.4.6 Algemene betrokkenheidkonsultasies

Algemene langtermynbetrokkenheid by die onderneming word as 'n ideale metode van hulpverlening aan die klein onderneming, deur menige konsultante, beskou. Die koste verbonde daaraan, en die mannekrag tot konsultasie verhouding van so 'n diens, is die logiese beperking van hierdie tipe diens vir hulpverleningsorganisasies.

In kort behels 'n algemene betrokkenheidkonsultasie dat daar eerstens 'n diepgaande ondersoek na die bestuur en bedryf van die onderneming geloods word. Knelpunte word blootgelê, oplossings en aanbevelings aan die hand gedoen en prioriteite en strategie bepaal.

'n Langtermynverwantskap word nou tussen ondernemer en hulporganisasie aangegaan en die onderneming word op gereelde basis (minstens een keer per maand) besoek. Hulp word verleen in die verskillende stadia van implementering van aanbevelings; op kort, sowel as langtermyn. Die hulporganisasie word feitlik 'n permanente adviseur van die onderneming.

'n Goeie voorbeeld van die ontwikkeling van algemene betrokkenheid by klein ondernemings is dié van die Irish Productivity Centre, waar oor 'n termyn van 10 jaar, konsultasieontwikkeling met klein nywerhede evoleer het van diagnose van die probleem, na die voorskrywing van aanbevelings, tot assistering met die aanbevelings, en uiteindelik, tot totale langtermyn betrokkenheid by die onderneming[1].

Algemene betrokkenheid by klein ondernemings, is sekerlik aan te beveel indien dit enigsins binne die vermoë, finansieel en andersins, van die hulpverleningsorganisasie is. Andersyds moet dit liefs aan indiwiduele konsultante en professionele firmas oorgelaat word.

---

1. *Irish Productivity Centre. Consulting as an instrument for raising productivity. Dublin, IPC, 1974.*

6.5.4.7 Ander konsultasies

Die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings onderskei, behalwe van sekere tipe konsultasies alreeds vermeld, 'n paar ander tipe konsultasies[1].

6.5.4.7.1 Opvolgkonsultasies

Opvolgkonsultasies of soms genoem herbesoekkonsultasies, kan geskied op aanvraag van die ondernemer of op aandrang van die konsultant van die hulpverleningsorganisasie, na aanleiding van die aanvanklike konsultasie. Dit kan ook gedoen word as deel van die uitvoering van die beleid van die hulpverleningsorganisasie ten opsigte van sy konsultasiediens. Opvolgkonsultasies is 'n belangrike instrument om terugvoering en evaluering van die konsultasiediens te bewerkstellig. Daarby stel dit die konsultant in staat om die vordering van implementering van aanbevelings, spruitende uit die oorspronklike konsultasie, te beoordeel.

Opvolgkonsultasies behoort verkieslik op 'n gereelde basis, op langtermyn, met ten minste twee besoeke per jaar te geskied.

6.5.4.7.2 Persoonlike konsultasiebesoeke

Hierdie tipe konsultasie word aangeteken in gevalle waar ondernemers na die kantore van die hulpverleningsorganisasie kom om daar oor aangeleenthede rakende die bestuur en bedryf van hulle ondernemings te konsulteer.

Van hierdie besoekers is dikwels voornemende ondernemers wat beplan om eie ondernemings te begin. Sodanige besoeke word natuurlik deur hulpverleningsorganisasies verwelkom omdat die geleentheid dan ge-

---

1. *Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Jaarverslag, 1 April 1977-31 Maart 1978. Potchefstroom, PU vir CHO , ABKS. p.14.*

skep word om die ondernemer ten volle in te lig ten opsigte van die vereistes van ondernemerskap. Deeglike beplanning en begrotings kan ook by hierdie geleentheid uitgewerk word.

Hierdie tipe van konsultasie skyn by die meeste hulpverleningsorganisasies (en ondernemers) baie populêr te wees. In sekere van die streekskantore van die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika is daar daagliks gedurende werksdae van 10h00 tot 15h00, ten minste een, maar gewoonlik twee konsultante op diens om hierdie tipe konsultasies te behartig.

Die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings het gedurende die tydperk 1 April 1977-31 Maart 1978, 160 klein ondernemers in sy kantore te woord gestaan[1].

6.5.4.7.3 Konsultasie per telefoon

Hierdie tipe konsultasie handel oor 'n wye verskeidenheid van sake rakende die klein ondernemings. Dit kan handel oor 'n dringende probleem waaroor die klein ondernemer moet besluit, of sake wat eers navorsing en naslaanwerk vereis.

Alhoewel hierdie tipe konsultasie gewoonlik 'n kortstondige kontak tussen konsultant en ondernemer beteken, en daar uiteraard nie veel inligting oor die onderneming of agtergrond aangaande die probleem verkry kan word nie, is dit tog 'n handige instrument om 'n sekere diens aan klein ondernemers te verskaf. Die ondervinding is verder ook dat so 'n telefoniese kontak dikwels lei tot 'n konsultasie of hulpverlening van meer diepgaande aard.

6.5.4.7.4 Advies per brief

Briefkonsultasies wat deur hulpverleningsorganisasies uitgevoer word wissel van eenvoudige basiese navrae tot volledige skriftelike beson-

---

1. *Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Jaarverslag, 1 April 1977 - 31 Maart 1978. Potchefstroom, PU vir CHO , ABKS. p.14.*

derhede betreffende sake soos die oprigting van 'n nuwe besigheid, die verkoop van 'n onderneming, rekeningkundige stelsels, regsaspekte rakande 'n klein onderneming, ensovoorts.

Hier kan inderdaad nie van konsultasie in die ware sin van die woord gepraat word nie, aangesien geen gesprek en geen wisselwerking plaasvind nie. Dit is suiwer advies en inligtingsverlening. Tog is dit 'n belangrike vorm van hulpverlening aan klein ondernemings, soos blyk uit die gebruikmaking daarvan by die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings, soos aangetoon in Tabel 5/6.

6.5.5 Tydsduur van konsultasies

Die tydsduur van konsultasies sal noodwendig van konsultasie tot konsultasie verskil. Die vordering met die konsultasieprogram, die samewerking van die ondernemer, die afstand van die ondernemer vanaf die kantore van die hulpverleningsorganisasie, die voorsiening van addisionele inligting soos byvoorbeeld die finansiële resultate van die onderneming, is alles faktore wat die tydsduur van die konsultasie kan beïnvloed.

Ingevolge die SCORE program van die Small Business Administration, word 'n algemene konsultasiegeval vir 'n tydperk van 90 dae aan 'n konsultant opgedra. Tydens die tydperk word ten minste drie besoeke van vyf uur elk aan die onderneming gebring. Reistyd word nie hierby ingesluit nie, ook nie die tyd wat op kantoor deurgebring word met die skrywe van die verslag nie. Daar word egter nie deur die SBA akkuraat aantekening van konsultasietye gehou nie.

Die ondervinding van die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf, van Nederland is dat die tydsduur van algemene konsultasie langer word. Die CIMK is in 'n posisie om die tydsduur van konsultasies akkuraat te bepaal aangesien ondernemers teen 'n vaste dagtarief vir konsultasies betaal. Reistyd en verslagskrywe word nie inge-

reken nie - slegs die tyd wat die adviseur op die perseel van die onderneming deurbring. 'n Ontleding van die tydsduur van konsultasies van die CIMK, die jare 1970 - 1973 sien soos volg daaruit:

TABEL 6/6

TYDSDUUR VAN KONSULTASIES BY DIE CIMK

	1970/71		1971/72		1972/73	
	Konsultasies		Konsultasies		Konsultasies	
2- 5 dae	62	49%	64	42%	53	29%
6-10 dae	45	36%	64	42%	106	59%
11-15 dae	13	10%	16	11%	15	8%
16 dae	6	5%	8	5%	7	4%
	125	100%	152	100%	181	100%

Bron: Besoek aan CIMK. 1974.

Hierdie verandering word toegeskryf aan die feit dat adviseurs al meer betrokke raak met die implementering en uitvoering van die aanbevelings wat spruit uit die konsultasie.

Die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings handhaaf nog steeds 'n gemiddeld van twee werksdae per algemene konsultasie. 'n Moontlike rede vir hierdie konstante syfer oor 'n tydperk van sewe jaar, is moontlik die feit dat die konsultasie ver van die kantoor van die konsultant uitgevoer word. Die heen en terugreis neem 'n geruime tyd in beslag en reëlings vir die reis en verblyf word lank voor die tyd getref. Die konsultant het dus 'n vaste skedule, 'n vertrektyd, en 'n voorafbepaalde tyd waarop hy weer op kantoor terug sal wees. Daar word dus streng by die reëlings gehou. Dit gebeur egter dikwels dat die konsultasie tot laat in die nag voortduur, wat sou beteken dat die konsultasie inderdaad langer as twee werksdae duur. Indien daar nog aspekte waarna die konsultant nog wil let, word 'n opvolgbesoek gereël, maar die gemiddelde tydsduur per konsultasie, van twee werksdae ter plaatse, word selde oorskry. Met inagneming van die voorbereidings, reistyd en verslagskryf, word daar gemiddeld een volle werksweek per konsultant per algemene konsultasie bestee.

Konsultante van die ABKS versoek dikwels dat meer tyd vir konsultasie toegelaat behoort te word. Druk werksprogramme en voorafbepaalde tydskedules, maak dit egter baie moeilik vir 'n konsultant om langer as een werksweek aan 'n algemene konsultasie te wy.

6.6 VERGOEDING VIR KONSULTASIEDIENSTE

6.6.1 Inleiding

Die vergoeding wat vir konsultasiedienste van die hulpverleningsorganisasies gehef word, staan in nóú verband met die beleid wat die owerheid volg in verband met klein sakeondernemings, soos in Hoofstuk 3 bespreek is. Dit gaan naamlik om die sosiaalekonomiese belang en ontwikkeling van die land wat ondermeer gemeenskapsverreiking, tegnologiese innovasie, entrepreneurskapsontwikkeling en les bes, werkverskaffing in die hand kan werk[1].

Ontwikkeling van gemelde faktore kan nie deur die indiwidu of klein groepe alleenlik gedoen word nie. Daarvoor is die omvang en offer te groot. Deur middel van die ondersteuning van hierdie faktore by wyse van subsidie, verwerf die staat ook openbare steun. Dit werk weer op sy beurt, sosiale en politieke orde in die hand.

'n Verdere belangrike punt is dat die diens ook nie absoluut gratis aan klein ondernemers aangebied behoort te word nie. Afgesien van die ekonomiese inhoudswaarde van die verslag, of die gesindheidsveranderingswaarde van die samesprekings, moet daar 'n sekere geldwaarde aan die konsultasie gekoppel word. Dit lei daartoe dat die ondernemer enersyds daarop ingestel word om die voordeel van 'n bepaalde geldoffer te probeer terug kry deur moontlike vrae te vra, samewerking te gee en aandag aan aanbevelings te skenk. Andersyds dra dit daartoe by dat kosbare tyd van die konsultant en sy organisasie nie onnodig verspil word nie. Die wesentlike gevaar bestaan egter dat 'n hoë tarief die diens juis buite die bereik van diegene wat dit werklik nodig het, mag plaas. 'n Besonder lae tarief mag weer sommige ondernemers afskrik wat reken dat 'n diens wat so goedkoop is,

---

1. *Die SBA van die Verenigde State van Amerika bereken dat daar deur die dienslewering van die SBA en die finansieringsprogramme, in 1976 alleen, sowat 288 000 werksgeleenthede geskep is.* <u>*In:*</u> *U.S. Small Business Administration. 1976 Annual Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1976. p.3.*

nie 'n goeie diens kan wees nie. Die bepaling van 'n bevredigende tarief bly dus 'n netelige saak.

6.6.2 <u>Verskillende tariewe</u>

Om 'n beter agtergrond ten opsigte van die tariewe vir konsultasiedienste aan klein sakeondernemings te kry word vervolgens gekyk na tariewe en sienswyses van enkele hulpverleningsorganisasies.

6.6.2.1 Small Business Administration

Die konsultasiedienste van die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika word gratis aan klein ondernemers beskikbaar gestel, behalwe dat dit van die klein ondernemer verwag word om direkte koste soos brandstof, maaltye en indien van toepassing, die verblyfkoste van die konsultant te betaal. As gevolg van die feit dat die konsultasiedienste van die Small Business Administration vanuit 107 streekskantore beskikbaar gestel word, is dit nie dikwels nodig vir konsultante om lang distansies vanaf hul tuistes te reis nie. Dit is ook selde nodig om weg van die tuisdorp te oornag. Verder is die land in 300 streke (chapters) verdeel, waarin konsultante woonagtig is. Die direkte konsultasiediens van die Small Business Administration word uitgevoer deur sowat 9 000 vrywillige konsultante, ingevolge die SCORE -program (Service Corps of Retired Executives) en die ACE -program (Active Corps of Executives).

Daarbenewens word dienste gelewer vanaf die kampusse van 385 universiteite wat by die Small Business Institute - program ingeskakel is, sowel as vanaf 'n verdere aantal sakeskole wat by die jongste hulpdiensteprogram, die University Business Development Centres, ingeskakel is.

Die Amerikaanse regering, deur die Small Business Administration[1] finansier dus die infrastruktuur van die konsultasiediens, maar nie die direkte koste van die konsultasie nie.

6.6.2.2 Nederland

Die Centraal Instituut Midden- en Kleinbedrijf grond sy tariewe vir die verskaffing van hulpdienste op die belasbare inkomste van die klein ondernemer. Die belasbare inkomste van die ondernemer word gebruik, of die netto wins van die onderneming voor belasting in die geval van 'n maatskappy. Die gemiddelde van die drie jongste jare word bereken volgens die jaarlikste belastingopgawe en -aanslag.

Hierdie metode van tariefbepaling maak voorsiening daarvoor dat die onderneming met 'n swak wins, of die ondernemer met 'n lae inkomste, aangemoedig word om van die dienste gebruik te maak. Die tyd wat gewy word aan die skrywe van die verslag en naleeswerk word nie in berekening gebring nie. Geen addisionele gelde word bygevoeg indien meer as een konsultant met die konsultasie betrek word nie. Weer eens word daar selde deur die konsultante ver gery en min weg van die huis af oornag, hierdie keer egter, as gevolg van die relatief klein oppervlakte van die land.

Konsultasiedienste word bereken op 'n dagtarief wat vir die kalenderjaar 1977, op ƒ615 (± R258)[2] vir bestuurskonsultasiedienste en ƒ470 (± R197) vir boutegniese- en interieure advies, vasge-

---

1. *Besonderhede insake die verskillende tipes konsultasiedienste van die Amerikaanse Small Business Administration word verduidelik* <u>*in:*</u> *U.S. Small Business Administration. Fiscal year 1975 Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1975.,* <u>*en:*</u> *U.S. Small Business Administration. 1976 Annual Report. Washington D.C., U.S. GPO, 1976.* <u>*Ook in:*</u> *U.S. Small Business Administration. Management assistance. Washington D.C., SBA, ND 660-IA., 1970.,* <u>*asook:*</u> *U.S. Small Business Administration. Small Business Institute Program: Evaluations. Washington D.C., SBA, PRA, 1974.,* <u>*asook:*</u> *Udell, G.C. A Small Business Extension Service? Implications of the Small Business Development Act.* <u>*In:*</u> *Journal of Small Business Management. Bureau of Business Research, Milwaukee, International Council for Small Business, Vol. 15, No. 3, July 1977. pp.1-8.*

2. *Volgens wisselkoerse van 30 November 1978.*

Die ondernemers betaal dan as volg:

TABEL 6/7

DIE TARIEWE VAN DIE CIMK-KONSULTASIEDIENS

Belasbare inkomste in Rand		Subsidie (%)	Ondernemersbydrae (%)
tot	22 000	70	30
22 000	27 500	60	40
27 500	30 000	50	50
33 000	38 500	40	60
38 500	44 000	30	70
44 000	49 500	20	80
49 500	55 000	10	90
55 000	en meer	0	100

Bron: Tarieven CIMK voor het jaar 1977. Amsterdam, CIMK, 1977.

Die Rijksnijverheidsdienst (RND) wat verantwoordelik is vir diensverlening en konsultasiedienste aan die klein nywerhede van Nederland, en wat vanaf twaalf streekskantore fungeer, lewer eendaagse konsultasies en ondersoeke absoluut gratis. Vir meer diepgaande ondersoeke en hulpverlening, word die klein ondernemer na 'n erkende spesialis verwys, en die staat subsidieer dan die helfte van die konsultasiefooi van die buitekonsultant. Die konsultante van die RND kan ook die taak uitvoer, in welke geval daar dan 'n raming van koste gemaak word en 'n kontrak met die ondernemer aangegaan word. Faktore soos tyd, moontlike reiskoste asook 'n basiese dagtarief word dan in berekening gebring[1].

6.6.2.3 Wes-Duitsland

Die tariewe vir konsultasiedienste van die Wes-Duitse Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für den Einzelhandel word bereken op die omset van die onderneming. Daar word 'n basiese dagtarief gehef wat in 1978 op 850 DM (± R390) per dag vasgestel is. Die ondernemer ontvang dan 'n sekere subsidie, afhangende van die omset van die onderne-

1. *Ministerie van Economische Zaken. De Staat staat erachter. Negende, geheel herziene druk. Den Haag, Maart 1977. p.20.*

ming. Die ondernemer moet egter daarby reiskoste, sowel as daggeld en indien die konsultant daar oornag, verblyfkoste teen 'n bepaalde tarief betaal. Volgens Tabel 6/8 sal 'n kleinhandelsonderneming met 'n omset van meer as 4 miljoen DM (±R1 834 863)[1] dus die volle tarief betaal. Die Duitse BBE bied natuurlik konsultasiedienste aan die grootbedryf sowel as klein sakeondernemings. Die enigste verskil kom by die subsidiëring van die tarief vir klein sakeondernemings deur die staat. Die konsultasiedienste van die BBE word vanuit 14 streekskantore voorsien . Die personeel van die BBE van Keulen wat as hoofkantoor en koördineringskantoor fungeer, beskik oor 'n personeel van 134[2].

Wat konsultasiedienste aan klein nywerhede betref word die fooi wat deur klein nywerhede aan die Duitse Rationalisieringskuratorium Der Deutschen Wirtshaft (RKW) betaal word, net tot soveel as 75% gesubsidieer, afhangende van die omset van die onderneming en die aantal werknemers[3].

6.6.2.4 Samevatting

Die voorbeelde van tariefbepaling wat deur verskillende hulpverleningsorganisasies gehef word, soos in voorgaande drie paragrawe bespreek is, is verteenwoordigend van die basis van die verskillende metodes wat deur feitlik alle hulpverleningsorganisasies in die Westerse wêreld gevolg word. Eerstens, slegs die verhaling van direkte koste (uitgesluit die salaris van die konsultant), tweedens volgens 'n glyskaal bereken op die belasbare inkomste van die ondernemer, derdens volgens 'n glyskaal na gelang van die omset van die onderneming en laastens 'n subsidiëring van 'n bepaalde dagtarief.

---

1. *Volgens wisselkoers van 30 November 1978.*

2. *BBE. Auch im 26. Jahr. Keulen, 1978.*

3. *Meredith, G.G. Report on development programmes for Small Scale Manufacturing enterprises. Canberra, Department of Secondary Industry, 1973. Appendix 6. p.6.*

TABEL 6/8

GEBÜHREN FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN

Ausgehend von einem Tageshonorar von 850,– DM ergeben sich durch Gewerbeförderungsmittel des Bundesministeriums für Wirtschaft folgende Honorarsätze:
(Alle Beträge verstehen sich ohne Mehrwertsteuer)

1. TAGESHONORAR

Eigenleistung je Beratungs- und Berichtstag bei einem **Gesamtumsatz** des Unternehmens im Vorjahr (o. MWSt)

Einzelhandel
(oder überwiegend* Einzelhandel)

bis	300.000,– DM	335,–
bis	800.000,– DM	385,–
bis	2,0 Mio. DM	540,–
bis	4,0 Mio. DM	695,–
über	4,0 Mio. DM	850,–

Großhandel
(oder überwiegend* Großhandel)

bis	4,5 Mio. DM	385,–
bis	10,5 Mio. DM	540,–
bis	17,0 Mio. DM	695,–
über	17,0 Mio. DM	850,–

2. REISEKOSTEN

Kilometergeld	0,30 DM je km
Tagesspesen	entsprechend den steuerlichen Richtlinien; maximal 35,– DM je Tag
Übernachtungsgeld	entsprechend den steuerlichen Richtlinien; maximal 35,– DM je Nacht

Auch auf diese Reisekosten gewährt das Bundesministerium für Wirtschaft bei zuschußberechtigten Beratungen folgende pauschale Gewerbeförderungsmittel:

einfache Entfernung bis 200 km	75,– DM je Tag
200 bis 500 km	100,– DM je Tag
über 500 km	120,– DM je Tag

Soweit außer dem Berater ein Assistent eingesetzt wird, berechnen wir für ihn lediglich die Tages- und Übernachtungsspesen.
(Gewerbeförderungsmittel werden allerdings hierauf nicht in Abzug gebracht.)

Voraussetzungen für die Gewährung von Gewerbeförderungsmitteln

1.
Erstellung eines schriftlichen Berichtes, der nach den obigen Tageshonorarsätzen berechnet wird.

2.
Innerhalb der letzten 5 Jahre werden bei Unternehmen mit Einzelhandelsumsatz (oder überwiegendem* Einzelhandelsumsatz) 15 Beratungs- und Berichtstage bezuschußt, bei Unternehmen mit Großhandelsumsatz (oder überwiegendem* Großhandelsumsatz) 24 Tage.

Zusätzlich können eine oder mehrere EDV-Beratungen **oder** Kooperationsberatungen als Spezialberatung mit 15 bzw. 24 Tagen gefördert werden.

*Für Mischbetriebe gelten Sonderregelungen, über die wir Sie gern informieren.

Die Gewerbeförderungsmittel werden durch die BBE beantragt und bei der Rechnungsstellung sogleich in Abzug gebracht.

Erfüllungsort Köln · Gerichtsstand für Mahnverfahren und unter Vollkaufleuten für alle Rechtsstreitigkeiten ist Köln.

Bron: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel Keulen BBE 197[illegible]

Die heffing van direkte besoekuitgawes, dit is, reiskoste, etes, oornaggeld, word aanbeveel in omstandighede waar die werklike konsultasie gratis gedoen word en die ondernemer dus weet dat hy slegs die direkte besoektariewe moet betaal. Ongelukkig kan die metode slegs toegepas word indien daar nie oor lang afstande gereis en dikwels deur die konsultante elders oornag word nie. Dit sou diskriminasie teenoor die verafgeleë onderneming beteken - en dit mag juis hierdie onderneming wees wat die hulp die meeste nodig het. 'n Voorvereiste vir so 'n metode, sou dus 'n goed ontwikkelde infrastruktuur, wees.

Die tweede metode,naamlik 'n tarief wat gegrond is op die belasbare inkomste van die ondernemer is myns insiens die regverdigste. Die ondernemer wat nie 'n hoë inkomste verkry nie, word dus aangespoor om van hulp gebruik te maak. Die probleem lê egter in die verkryging van daardie informasie. Daar kan nie altyd op die finansiële state van die onderneming staat gemaak word om inkomste te bereken nie aangesien die finansiële state dikwels aangepas moet word, en verder ook nie altyd beskikbaar is nie. In baie gevalle is geen toelating gemaak vir ondernemersloon nie en kan die bepaling van belasbare inkomste dus tot nemingsverskille tussen konsultant en ondernemer aanleiding gee. Of die inkomstebelasting-aanslag altyd beskikbaar is, en of die konsultant dit onder oë behoort te kry, is 'n debateerbare aangeleentheid. Veral indien die ondernemer se persoonlike inkomste met dié van sy onderneming geïntegreer is.

Die bepaling van 'n tarief op grond van die omset van die onderneming is die eenvoudigste. Dit kan egter gebeur dat 'n groter onderneming wat nie winsgewend is nie en die fooi beswaarlik kan bekostig, maar hulp werklik nodig het, en in 'n swak posisie teenoor 'n kleiner winsgewende eenheid staan, 'n hoë fooi moet betaal, terwyl die klein winsgewende onderneming baie min betaal.

Die beginsel van 'n basiese dagtarief wat min of meer ooreenstem met dié van professionele konsultante, en die subsidiëring daarvan volgens 'n glyskaal, het die voordeel dat die ondernemer deeglik bewus daarvan is dat hy 'n subsidie as gevolg van die feit dat hy 'n klein

sakeonderneming is, ontvang, en dat groter ondernemings meer sal betaal. Die kleiner ondernemer voel hom dus regverdig bevoordeel. Andersyds word hierdie tipe tariefstelling soms as oëverblindery aangesien; daar kon net sowel 'n vaste tarief per ondernemingsgrootte of ondernemersinkomste gewees het as 'n basiese tarief minus 'n subsidie. Sommige ondernemers is slegs geïnteresseerd in die kontantbedrag wat hulle moet betaal.

Indien die Suid-Afrikaanse omstandighede in ag geneem word, dit is, die geografiese verspreiding van klein sakeondernemings en die hoë reiskoste wat dikwels aangegaan moet word vir konsultasiebesoeke, sowel as die probleme wat soms ondervind word met die verkryging van die werklike finansiële stand van sake in die onderneming, blyk dit dat 'n basiese tarief plus 'n glyskaal op omset, die geskikste metode is. Die aantal konsultante wat aan die geval toegesê word, word nie in berekening gebring nie. So ook nie reistyd, en die tyd wat aan die verslag bestee word nie.

Die basiese tarief behoort die gemiddelde direkte besoekkoste per konsultasie te wees. 'n Bruikbare tarief vir konsultasiedienste vir Suid-Afrikaanse hulpverleningsorganisasies kan dan soos volg daaruitsien:

Basiese tarief, R75,00 vir alle klein sakeondernemings, plus R1-00 per naaste R10 000 omset meer as R250 000, volgens vorige boekjaar se finansiële state.

Hierdie tarief kan van tyd tot tyd aangepas word soos nodig. Die bedrag van R75,00 word slegs as voorbeeld gebruik om die beginsel te verduidelik.

6.7 DIE RESULTATE VAN KONSULTASIEDIENSTE

6.7.1 Inleiding

Die finale toets vir enige hulpprogram of ondersteuningsmaatreëls waarby daar offers in terme van menslike arbeid, tyd en geld, gemaak is, berus uiteindelik by die resultate wat met sodanige program of maatreëls bereik word. Geen aksie, hoe goed die motivering daarvoor mag wees, kan op die langtermyn beoordeel en ondersteun word indien daar nie van tyd tot tyd terugvoering plaasvind, evaluering gedoen, en nabetragting gehou word nie. Konsultasiedienste is geen uitsondering nie en word gereeld onder die soeklig geplaas.

In die evaluering van die resultate van die konsultasiediens word daar gewoonlik aan drie kernvrae gedink, naamlik, of die konsultasiedienste enige voordele vir die entrepreneur, direk sowel as indirek, inhou; of die konsultasiedienste, enige voordele vir landsekonomie, bedryfsekonomies of andersins, het, en of die investering deur die staat, deur die subsidiëring van die diens, geregverdig word. Daar word dan ook sover as wat moontlik is, probeer om kwantifiseerbare antwoorde op hierdie kernvrae te probeer kry. 'n Verdere belangrike voordeel wat uit die evaluering van die resultate van konsultasiedienste voortspruit is die feit dat enige swak skakels in die diens nou blootgelê kan word. Dit kan lei tot 'n kontinue ondersoek en verbetering van die diens.

In alle gevalle is dit besonder moeilik om ondubbelsinnige antwoorde op gemelde kernvrae te verkry. Dit is uiters moeilik om die konsultasie van ander faktore wat van binne sowel as van buite op die onderneming 'n invloed uitoefen, te isoleer. Dit is bekend dat daar talle probleme en faktore is wat 'n invloed op die klein sakeonderneming kan uitoefen, soos bespreek in Hoofstuk 4. 'n Verswakking van veral faktore buite die beheer en invloedsfeer van die ondernemer, kan die onderneming sodanig nadelig raak dat die uitwerking van die konsultasie daardeur geneutraliseer kan word. Die konsultasie is maar een van die determinante wat die toekoms van die onderneming kan bepaal.

Wetenskaplike evaluering vereis egter 'n deeglike ontleding van determinante en faktore en 'n waardebepaling van die rol en invloed van elkeen. Dit is 'n besonder ingewikkelde taak.

Verder is dit bykans onmoontlik om die absolute bydrae van die konsultant, tot verbetering van die resultate, te bepaal. Die konsultant spandeer gemiddeld slegs 'n paar dae in die onderneming tydens die konsultasie, met nog moontlik een of twee opvolgbesoeke daarna. Die ondernemer ontvang wel 'n verslag oor die bevindinge en aanbevelings spruitende uit die konsultasie; daar is skakeling tussen hom en die hulpverleningsorganisasie bewerkstellig, maar die uiteindelike implementering van die aanbevelings berus by die ondernemer self. Die konsultasie kan weliswaar krediet vir die verandering kry, maar die intensiteit waarmee die ondernemer die verandering gaan invoer, kan deurslaggewend tot die resultaat van die konsultasie wees.

Die dinamies en vinnig veranderende sakewêreld laat geen geleentheid vir die skepping van laboratoriumtoestande, waaronder resultate onder streng kontrole getoets en beoordeel kan word, toe nie. Daaglikse verwikkelinge, ekstern en intern, kan bestaande toetsresultate maklik omverwerp. Dit is net so moeilik, indien nie onmoontlik, om 'n streng wetenskaplike kontrolegroep saam te stel om resultate te kontroleer. Daarbenewens speel die persoonlike eienskappe, die motivering, die deursettingsvermoë, die entoesiasme en toewyding van die ondernemer 'n groot rol in die uitvoering van die aanbevelings van die konsultasie. Gemelde persoonlike eienskappe en betrokkenheid is moeilik meetbaar.

Desnieteenstaande die probleme verbonde aan die evaluering van konsultasiedienste, word studies van tyd tot tyd wel geloods en resultate gepubliseer.

In hierdie gedeelte van die hoofstuk word daar gelet na die algemene riglyne waarna gekyk word in die evaluering van konsultasiedienste, en na spesifieke studies wat in hierdie verband onderneem is.

6.7.2 Riglyne en metodes van evaluering van konsultasiedienste

6.7.2.1 Groei van hulpverleningsorganisasies en gebruikmaking van konsultasiedienste

Die groei en uitbreiding van konsultasiedienste dwarsoor die Westerse wêreld, die stigting van nuwe hulpverleningsorganisasies en die hernieude belangstelling in dienslewering aan die kleinsakesektor is enersyds 'n bewys van die kommer wat daar bestaan oor die klein sakeonderneming in die vrye markekonomie, maar andersyds 'n sprekende bewys van die vertroue wat daar in konsultasiedienste as hulpverleningsmaatreël, gestel word. Sonder 'n geskiedenis van prestasie en positiewe resultate met konsultasiedienste, sou die teenswoordige groei van hulpdienste nie moontlik wees nie. In die breë gesien, is hierdie uitbreiding en skepping van konsultasiedienste die grootste enkele bevestiging van die voordele wat konsultasiedienste vir klein ondernemers, landsekonomieë en die kapitalisme inhou, en aldus 'n belangrike maatstaf waarvolgens hierdie tipe dienste beoordeel moet word.

Gepaard hiermee, berig talle hulpverleningsorganisasies dat die aanvraag na hul dienste, die aanbod oorskry[1] en dat daar elke jaar steeds meer konsultasies gedoen word[2]. Die Small Business Administration van die Verenigde State van Amerika het gedurende 1975, deur middel van sy vrywillige konsultante onder die Service Corps of Retired Executives (SCORE) en Active Corps of Executives (ACE) programme, 53,744 klein sakeondernemings gekonsulteer[3]. Die aanvraag om bestuurshulp vir 1976 was 17% hoër[4].

---

1. *Leihner, E. op.cit., p.287.*

2. *Die groei van die ABKS konsultasiedienste word in Tabel 5/5 aangetoon.*

3. *U.S. Small Business Administration. Fiscal Year 1975 Report. Washington D.C., SBA. p.27.*

4. *U.S. Small Business Administration. 1976 Annual Report. Washington D.C., SBA. p.37.*

Die Duitse BBE kon in 1978, terugkyk op vyf-en-twintig jaar van dienslewering en is steeds besig om van 'n klein en nederige begin in 1953, te groei, dienste te verbeter en uit te brei[1]. Daar is nog geen afname in die vraag na konsultasiedienste nie. Tewens, die sukses wat in die verlede behaal is, skep juis 'n groter aanvraag.

Die groei van bestaande hulpverleningsorganisasies, die stigting van talle nuwe organisasies, wêreldwyd, en die steeds stygende vraag na, en uitbreiding van dienste, kan nie geïgnoreer word in die globale beoordeling van konsultasiedienste nie. Dit is verder insiggewend dat lande soos Japan, Wes-Duitsland en die Verenigde State van Amerika, as leiers op hierdie gebied beskou word.

6.7.2.2 Opinie van gekonsulteerde ondernemers

Dit is logies dat gekonsulteerde ondernemers, wat eerstehandse kennis van die konsultasiediens dra, 'n belangrike bron van informasie aangaande die waarde van die konsultasiediens sal wees. Dit is dan ook redelik algemene praktyk dat hulpverleningsorganisasies van tyd tot tyd opnames by gekonsulteerde gevalle doen. Dit is 'n relatief maklike metode van terugvoering en voorsien die hulpverleningsorganisasie van basiese inligting betreffende die resultate van die konsultasie.

Hierdie metode van meningvorm behels gewoonlik net die beantwoording van vrae deur die ondernemer sonder om die antwoorde te staaf met syfers. Dit berus hoofsaaklik op die siening van die ondernemer self en het die nadeel dat die ondernemer ongeneë mag wees om negatiewe antwoorde te verskaf omdat dit dalk swakhede van sy eie vermoë mag ontbloot. Die metode wat met die tipe opname gevolg word moet dus sodanig wees dat die ondernemer eerlike antwoorde sal verskaf sodat 'n realistiese opinie gevorm kan word.

Die beoordeling van verbetering in bedryfsekonomiese aspekte soos, bestuurskundigheid, organisasiestruktuur, beheer, ensovoorts is

---

1. *BBE. Auch im 26. Jahr. Keulen, 1978.*

dikwels arbitrêr en moeilik kwantifiseerbaar. Met opvolging en herevaluering mag indrukke verkry word wat moontlik van dié van die ondernemer mag verskil.. Daarom is dit ook wenslik, indien moontlik, om die opinie van die gekonsulteerde ondernemer verder op te volg en te verifieer deur persoonlike besoek of telefoniese onderhoud.

Die mening van gekonsulteerde ondernemings is nietemin 'n waardevolle metode van die evaluering van konsultasiedienste wat by hulpverleningsorganisasies hoog aangeskrewe staan. Dit is per slot van sake die opinie van die kliënt; en in die moderne sakelewe dra die opinie van die kliënt veel gewig.

Daar word later weer in hierdie hoofstuk na hierdie metode van konsultasiediensevaluering verwys, by wyse van 'n Suid-Afrikaanse opname.

6.7.2.3 Evaluering deur middel van finansiële resultate

Die evaluering van konsultasiedienste deur middel van finansiële resultate, is seker vir alle betrokkenes en belangstellendes in hierdie tipe dienste die mees aanvaarbaarste metode van evaluering. Die kwantifiseerbaarheid daarvan veroorsaak ook dat dit die wydste trefkrag dra. Sodanige evaluering is egter onderworpe aan 'n aantal beperkings wat die uitvoering daarvan en die interpretasie van die resultate bemoeilik.

Eerstens is dit nie altyd duidelik watter finansiële periodes in die geskiedenis van die onderneming met mekaar vergelyk moet word nie.

Logika wil dat die tydperk vóór die konsultasie, met die tydperk ná die konsultasie met mekaar vergelyk sal word om sodoende tendense en verbetering te identifiseer. Met "tydperk" word 'n finansiële jaar bedoel wat die volle siklus van die besigheidsjaar insluit. Aangesien die meerderheid klein ondernemings slegs eenkeer, aan die einde van die finansiële jaar, finansiële state laat opstel, kan 'n suiwer vergelyking slegs gedoen word as die konsultasie onmiddellik ná afloop van die besigheidsjaar, dit wil sê, aan die begin van die nuwe

besigheidsjaar, plaasvind. Indien die konsultasie gedurende die loop van die jaar plaasvind, sal dit nie moontlik wees om twee twaalf maande periodes, met mekaar te vergelyk nie. Die uitwerking van 'n konsultasie wat lāāt in die boekjaar uitgevoer word,mag nog nie geleentheid gehad het om op die finansiële state van daardie finansiële jaar te reflekteer nie. Daar sal in so 'n geval dus gelet moet word na die resultate van die jaar vóór die konsultasie, die jaar vān konsultasie en die jaar ná die konsultasie.

Gemelde praktyk kan werk vir indiwiduele gevalle, maar wanneer daar na die resultate van 'n aantal gevalle in totaal gekyk word, ontstaan die probleem van die datum van die konsultasie weer eens, aangesien hierdie datums sal verskil. Sekere aannames moet dus aanvaar word.

'n Verdere probleem in die evaluering van die finansiële resultate van gekonsulteerde gevalle is die probleem van 'n wetenskaplike kontrolegroep. Wetenskaplik beskou, behoort die finansiële resultate van 'n toetsgroep gekonsulteerde gevalle, met dié van 'n kontrolegroep niegekonsulteerde gevalle, vergelyk te word. Sodanige soortgelyke kontrolegroep waarop dieselfde eksterne omstandighede van toepassing was, is uiteraard moeilik bekombaar. Die feit dat die finansiële state van gekonsulteerde gevalle dikwels aansienlik verander en aangepas moet word vir vergelyking - en dit vereis 'n intieme kennis van die onderneming; bemoeilik die taak om so 'n kontrolegroep te vind, nog verder.

In die uiteindelike interpretasie van die resultate moet ook deeglik rekening gehou word met algemene ekonomiese en ander eksterne faktore wat 'n invloed op die onderneming kan uitoefen. Dit bly steeds moeilik om die effektiwiteit van die konsultasie van enige ander faktore wat 'n rol in die verandering van resultate in die onderneming mag speel, te isoleer.

Daar is weliswaar in Hoofstuk 4 daarop gewys dat eksterne omstandighede waarby die algemene ekonomiese klimaat ingesluit is, nie die belangrikste probleme van klein ondernemers is nie[1].

---

1. *Paragraaf* 4.3.2.1 *en paragraaf* 4.3.3.15.

Dit impliseer egter nie dat eksterne omstandighede nie 'n wesentlike invloed op die klein onderneming kan uitoefen nie.

Nieteenstaande die probleme verbonde aan die uitvoering van kwantifiseerbare evaluerings van konsultasiedienste, en die beperkings daarop, is daar al 'n hele paar van hierdie studies onderneem, waarvan die Duitse studies, die bekendste is[1].

Van die resultate van studie van die BBE verskyn in Figuur 6/2 en Figuur 6/3 . Op Figuur 6/2 kan die gunstige verloop van die omset, bruto wins, netto wins, eiekapitaal en voorraadomset van 100 gekonsulteerde ondernemings, nå die konsultasie duidelik gevolg word. Figuur 6/3 dui die verandering van bedryfskoste, personeelkoste, krediteurebetalingstermyn en vreemdekapitaal-verhouding van dieselfde 100 ondernemings aan. Dit blyk duidelik in hierdie studie,dat konsultasie grootskaalse verbeteringe in die hand gewerk het.

Ritter het die resultate van 74 gekonsulteerde ondernemings met dié van vergelykbare ongekonsulteerde ondernemings vergelyk[2]. Die resultate van sy studie verskyn in Tabel 6/9 .

---

1. a. *Entwicklung und und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel. Keulen, BBE, 1963. 140p.*

b. *Ritter, H. Erfolge und Zukunftsaussichten der betriebswirtschaftlichen Förderung. Die Auswirkungen der BBE-Arbeit im Lichte wissenschaftlicher Kritik. In: Jahrbuch 1972. Keulen, BBE. pp.160-167.*

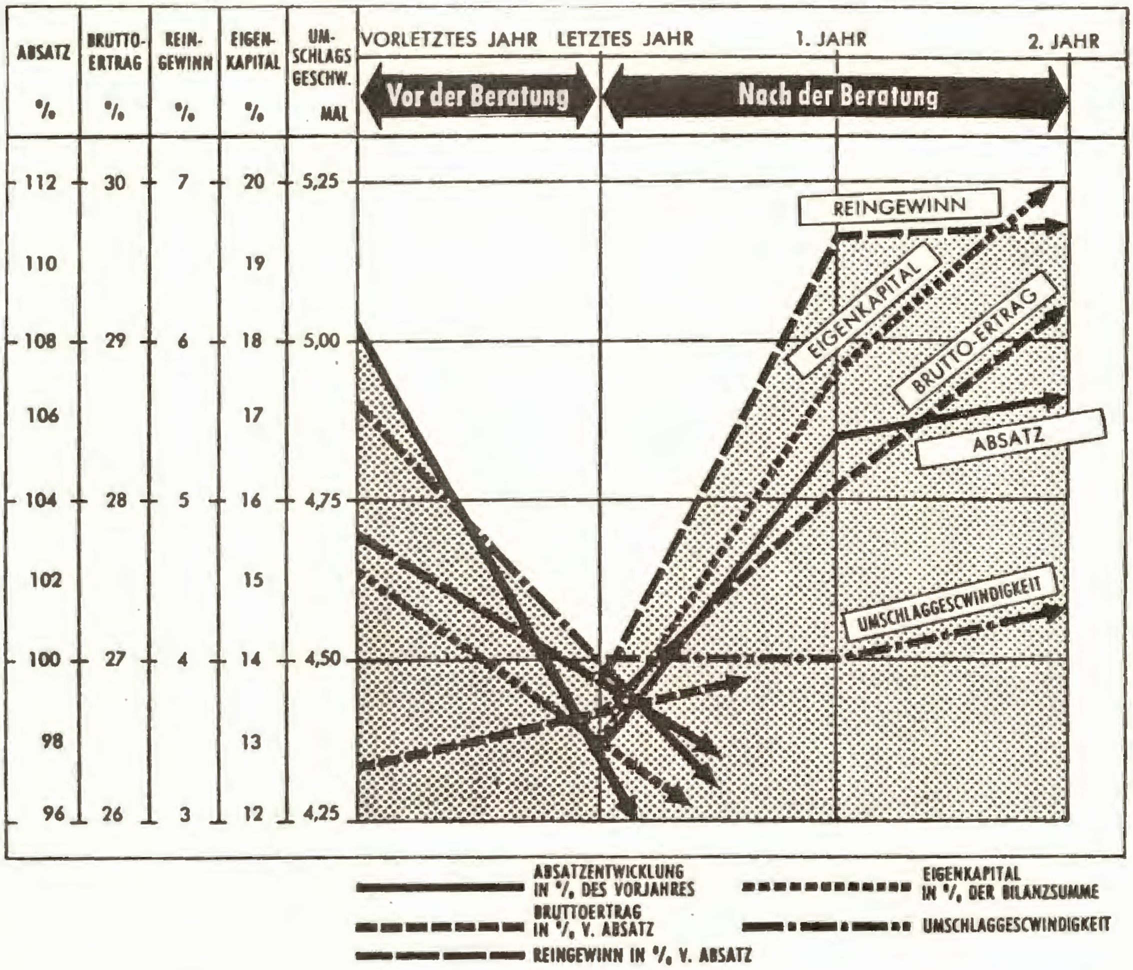
c. *Schetzka, B. Die betriebswirtschaftliche Beratung als Mittel zur Ökonomisierung von Einzelhandlungen, dargestellt am Beispiel der Auswirkungen des Beratungsdienstet der BBE. Soos bespreek deur: Leihner, E. Über die Auswirkungen der Betriebsberatung. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 25, No's. 4-5, 1972. p.285.*

d. *Klein-Blenkers, F. Ansatzstellen und Massnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung des mittelständischen Facheinzelhandels. Keulen, BBE, 1971. Soos bespreek deur: Leihner, E. Über die Auswirkungen der Betriebsberatung. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 25, No's. 4-5, 1972. p.286.*

2. *Ritter, H. op.cit., p.162.*

FIGUUR 6/2

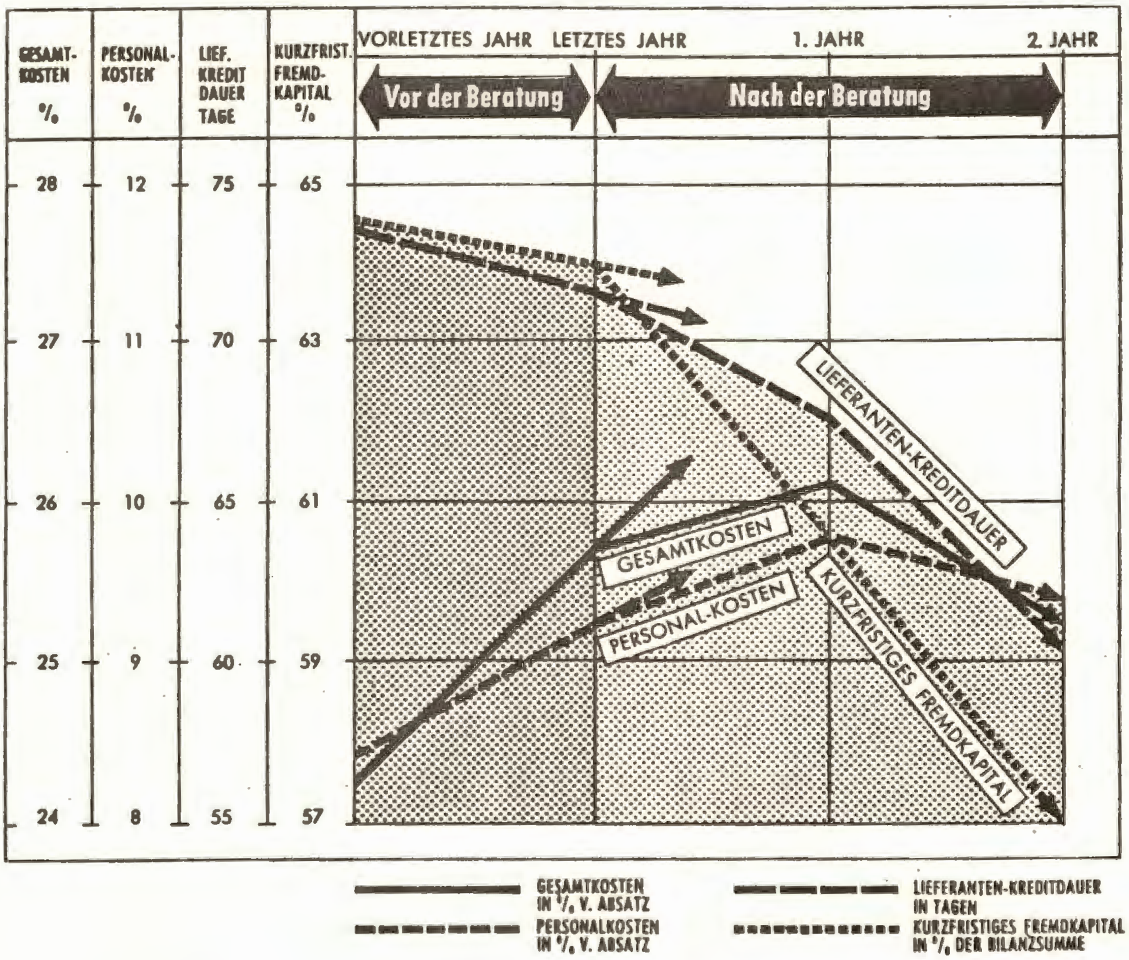
Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich



Bron: Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel. Keulen, BBE, 1963. p.81.

FIGUUR 6/3

Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich



Bron: *Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel. Keulen, BBE, 1963. p.81.*

TABEL 6/9

GEMIDDELDE BEDRYFSRESULTATE VAN 74 GEKONSULTEERDE ONDERNEMINGS, VOOR EN NA KONSULTASIE, IN VERGELYKING MET DIE BEDRYFSRESULTATE VAN VERGELYKBARE ONDERNEMINGS*

Bedryfsresultaat	Ondernemings deur die BBE gekonsulteer			Vergelykende ondernemings		
	Voor die konsultasie	Na die konsultasie	Verandering %	Ooreenstemmende vóór situasie	Ooreenstemmende ná situasie	Verandering in %
1. Omset	100%	175%	+75	100%	124%	24
2. Omset per werksame persoon in DM	67 400	87 500	+30	65 200	79 600	+22
3. Omset per m^2 verkoopsruimte in DM	3 830	4 770	+25	4 370	4 440	+ 2
4. Voorraadomkeersnelheid	3,9	4,3	+10,4	4,0	3,7	- 7,6
5. Personeelkoste as % van omset	11,0%	12,0%	+ 9	10,7%	12,5%	+16,8
6. Bedryfskoste as % van omset	22,8%	24,1%	+ 5,7	20,9%	24,0%	+14,8%
7. Belasbare wins as % van omset	7,0%	5,7%	-18,6	7,8%	5,5%	-29,4

*Bedryfsvergelykende syfers verskaf deur die: Instituts für Handelsforschung aan die Universiteit van Keulen.

Bron: *Ritter, H. Erfolge und Zukunftsaussichten der betriebswirtschaftlichen Förderung.* *In:* *Jahrbuch 1972. Keulen, BBE. p.162*

Die omset van die gekonsulteerde groep het ná die konsultasie, met gemiddeld 75% toegeneem teenoor die 24% van die vergelykbare ondernemings. Die omset per werksame persoon het in die geval van die gekonsulteerde ondernemings,toegeneem met 30% teenoor 22% van die vergelykbare ondernemings. Dit dui dus op 'n aansienlike produktiwiteitsverbetering by die gekonsulteerde gevalle. So het ook die omset per vierkante meter verkoopsruimte by die gekonsulteerde gevalle met 25% toegeneem teenoor slegs 2% by die vergelykbare groep. Voorraadomsetsnelheid het met 10,4% toegeneem teenoor 'n daling van 7,6% by die vergelykbare ondernemings. Wat koste betref, het personeelkoste met slegs 9% en totale bedryfskoste met slegs 5,7% by die gekonsulteerde ondernemings gestyg, teenoor 16,8% en 14,8% respektiewelik, by die kontrolegroep. Die belasbare wins by die gekonsulteerde groep was weliswaar aanvanklik laer (7%) by die gekonsulteerde groep as by die kontrolegroep (7,8%) maar die daling, as gevolg van kostestygings en konkurrensie, was veel minder by die gekonsulteerde groep as by die vergelykbare ondernemings. Die eindresultaat was 5,7% by die gekonsulteerde groep, teenoor 5,5% van die kontrolegroep. Dit impliseer 'n daling van 18,6% teenoor 29,4%.

In al sewe die bedryfsresultate wat vergelyk is,is die resultate van die gekonsulteerde gevalle aansienlik beter as dié van die vergelykbare ondernemings. Hierdie gunstige tendense is die resultaat van die konsultasie.

Schetzka, wat 'n objektiewe navorsing na die resultate van die BBE-konsultasiediens onderneem en 94 gekonsulteerde ondernemings besoek en intensief bestudeer het, kom ook tot die slotsom dat die positiewe resultate ten opsigte van die finansiële struktuur, likiditeit en winsgewendheid van die gekonsulteerde gevalle ooglopend is[1].

Oor die effektiwiteit van konsultasie uit die oogpunt van die entrepreneur berig Prof. Dr. Klein-Blenkers, in 'n ondersoek wat hy op aandrang van die Ministerie van Ekonomie, Middestand en Handel, in die gebied

1. *Schetzka, Brigitte. op.cit., p.286.*

NoordRyn-Wesfale, uitgevoer het, dat, na die bestudering van omvattende materiaal en oorweging van die vasstelbare swaktes en sterktes van die konsultasie en ander gegewens, daar sonder enige reservering gesê kan word dat van alle maatreëls wat tot dusver ingestel is om die instandhouding en verbetering van die kleinsakesektor te onderskraag, bestuurskonsultasie die heel beste resultate toon[1].

6.7.2.4 Opmerking

Dit is dus duidelik dat indien konsultasiedienste beoordeel wil word, daar na verskeie aspekte gekyk sal moet word. Hierdie aspekte moet ook nie in aparte kompartemente en in isolering van mekaar, beoordeel word nie, maar vorm saam 'n geheelbeeld.

As struktuurpolitiese en bedryfsekonomiese opvoedkundige werktuig mag daar byvoorbeeld nie vasgestaar word teen indiwiduele ongunstige resultate en menings nie. As persoonlike en konfidensiële hulpverleningsmaatreël, mag daar aan die anderkant, nie op veralgemening en makro-ekonomiese opvattings, verlaat word nie.

Die resultate van konsultasiedienste moet dus in totaliteit, maar ook met realisme, beoordeel word. Dit vra dus om integrering van die verskillende riglyne en metodes van evaluering.

'n Realistiese evaluering van die resultate van konsultasiedienste behoort dus 'n samevatting van die makro-ekonomiese invloed, sosio-kulturele bydrae, ondernemingsmening, bedryfsekonomiese vordering en finansiële resultate, te wees. Daarbenewens behoort daar sover moontlik, na kwantifiseerbare geregverdiging vir die investering van fondse daarin, gesoek te word.

---

1. *Klein-Blenkers, F. op.cit., p.286.*

6.7.3 Opname by gekonsulteerde ondernemers in Suid-Afrika

Ten einde tot 'n evaluering van die doeltreffendheid van die konsultasiediens van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (ABKS) te kom, is daar besluit om vraelyste aan gekonsulteerde ondernemings te stuur om sodoende die menings en indrukke van die ondernemers aangaande die konsultasie te verkry. Hierdie opname sou suiwer as die mening van die ondernemers beskou word. Geen opvolging sou plaasvind en geen stawende syfers gevra word nie. Ondernemers sou versoek word om 'n eerlike opinie uit te spreek. Daar sou op 'n latere stadium, as 'n aparte evaluering, om die finansiële resultate van gekonsulteerde ondernemings, gevra word.

6.7.3.1 Metode

Om afbakening en rasionalisering in die hand te werk, is daar op die algemene konsultasies wat in 'n bepaalde boekjaar gekonsulteer is, gekonsentreer. Die algemene konsultasie behels 'n voorafontleding, ter plaatse ondersoek, verslagdoening en soms ook opvolgbesoeke en hulpverlening met die implementering van aanbevelings[1]. 'n Ondernemer by wie 'n algemene konsultasie uitgevoer is, sou in 'n goeie posisie verkeer om uitspraak daaroor te lewer. Om ondernemers die geleentheid te gun om die uitwerking van die konsultasiediens te ervaar, is die ondernemings wat gedurende die 1976/77 boekjaar van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gekonsulteer is, dit wil sê, gedurende die tydperk 1 April 1976 tot 31 Maart 1977 gekies. Hierdie tydperk stem, behalwe in 4 gevalle, ooreen met die finansiële jare van die 64 ondernemings wat in daardie jaar deur die ABKS gekonsulteer is. Hierdie 64 ondernemings is dus as toetsgroep geselekteer[2].

Daar is aan elk van hierdie 64 ondernemings 'n vraelys gestuur om te voltooi en terug te pos[3]. In die begeleidende brief is die ondernemer versoek om sy eerlike opinie insake sy indrukke van die konsulta-

1. *Sien paragraaf 6.5.4.3.*

2. *Sien Tabel 5/6 vir totaal van konsultasies wat deur die ABKS uitgevoer is.*

3. *Bylae 6/4.*

tasie en die sukses wat daarmee behaal is aldan nie, te gee[1]. Die vraelyste was almal ongemerk om latere uitkenning te bemoeilik en om aan die ondernemer die geleentheid te gun om sonder vrees vir erkenning, sy mening te gee. Die vraelyste is gedurende April 1978 gepos, dit wil sê, een jaar nadat die laaste konsultasie in die toetsgroep voltooi is .

Van die 64 vraelyste wat uitgestuur is, het twee onoopgemaak teruggekom met die poskantoor se aanduiding daarop dat die ondernemings nie meer bestaan nie. 'n Derde vraelys is teruggestuur deur 'n eienaar, met die skrywe daarby dat hy die onderneming by die vorige ondernemer gekoop het en geen kennis van die konsultasie dra nie. Sodanige eienaarsveranderinge mag ook in geval van ander ondernemings waarheen vraelyste gestuur is, plaasgevind het, maar daar is geen kennis van gegee nie. Gevolglik moet 61 as die moontlike aantal ondernemers wat die vraelys kon voltooi, beskou word. Van hierdie 61 vraelyste is 43 terug ontvang. Dit beteken 'n terugvoering van 71%. Die opinie van hierdie 71% respondente kan myns insiens as verteenwoordigend van die populasie van 61, beskou word. 'n Reaksie van 71% kan as besonder hoog beskou word en vergelyk baie gunsig met dié van soortgelyke oorsese ondersoeke[2].

6.7.3.2 Die resultate van die opname

Die opsomming van die antwoorde wat op die vrae verskaf is verskyn in Tabel 6/10 . In Tabel 6/11 word van die vernaamste resultate van 'n Nederlandse studie weergegee[3].

---

1. *Bylae 6/3.*

2. *Schrijvers, A.F.H.C. Drie Enquêtes. In: Kroniek van het ambacht/ klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 25, No. 1, 1971. pp. 36-40. Volgens Schrijvers was die reaksie op 'n ondersoek wat die Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf van Nederland uitgevoer het, 59%. Dit was selfs hoër as 'n ander soortgelyke ondersoek van die Betriebswirtschaftliche Beratungstelle für der Einzelhandel van Wes-Duitsland, waar die reaksie 56% was. p.36.*

3. *Ibid., op.cit., p.38.*

TABEL 6/10

ANTWOORDE OP VRAELYSTE AAN GEKONSULTEERDE ONDERNEMINGS

1	Het die konsultasie enige verandering in u onderneming ten gevolg gehad?	Aansienlik	53%
		Gering	42%
		Glad nie	5%
2	Watter aspekte het verbeter?	Algemene bestuurskundigheid	61%
		Bestuursbeplanning	49%
		Organisasiestruktuur	30%
		Personeelproduktiwiteit	30%
		Bestuursinligting	35%
		Beheer	44%
		Verkoopsbevordering	33%
3	Het die konsultasie 'n verbetering in die finansiële resultate van u onderneming aan die hand gewerk?	Aansienlik	47%
		Gering	42%
		Glad nie	11%
4	Watter resultate het verbeter?	Verkope	47%
		Netto wins	40%
		Bruto wins	51%
		Koste verhouding	21%
		Voorraadomkeer	39%
		Kredietbeheer	28%
		Likiditeit	23%
		Finansiële struktuur	23%
5	Tot watter mate het u die aanbevelings in die verslag uitgevoer?	Ten volle	28%
		Gedeeltelik	67%
		Glad nie	5%
6	Is u na die konsultasie, beter toegerus om u saak te bestuur?	Aansienlik	63%
		Gering	28%
		Glad nie	9%
7	Sal u die konsultasiediens van die ABKS by ander klein ondernemers aanbeveel?	Ja	88%
		Twyfel	9%
		Nee	3%
8	Was die fooi wat vir die konsultasie gehef was?	Te laag	33%
		Te hoog	3%
		Reg	64%

Bron: Vraelyste aan 64 gekonsulteerde ondernemings. ABKS, 1978.

TABEL 6/ 11

RECAPITULATIE VAN DE VOORNAAMSTE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

VERKREGEN

		technische adviezen	bedrijfseconom. adviezen
Contact met de adviseur:	goed	25%	62%
	zeer goed	47%	38%
	niet goed	1%	-
Voldeed het advies aan de verwachtingen:	ja	68%	62%
	gedeeltelijk	29%	30%
	neen	3%	8%
Kunt u als gevolg van het advies gunstige resultaten noemen:	ja	67%	80%
	neen	16,5%	13%
	geen antwoord	16,5%	7%
Het tarief in relatie tot het verkregen advies:	hoog	12%	17%
	passend	52%	77%
	laag	18%	6%
	onbeantwoord	18%	-
Zou u ook advies gevraagd hebben indien geen subsidie was verstrekt:	ja	70%	50%
	neen	30%	45%
	misschien	-	5%
Vraagt u in de toekomst wederom advies:	ja	80%	84%
	neen	10%	7%
	geen antwoord	10%	-
	misschien	-	9%

Bron: Schrijvers, A.F.H.C. Drie Enquêtes. In: Kroniek van het ambacht/klein-en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 25, No. 1, 1971. p.38.

Die eerste vraag van die vraelys toets 'n belangrike doelwit van die konsultasie; naamlik, om verandering in die denke, opvattinge en optrede van die ondernemer ten opsigte van sy onderneming en die bedryfsvoering van sy onderneming te weeg te bring. 'n Ontvanklike en positiewe ingesteldheid teenoor nuwe ontwikkelinge, moderner benaderings en die voorkoming van weerstand tot verandering lê die fondament vir kritiese evaluering van nuwe moontlikhede, verbeteringe en ontwikkeling. Dit gaan hier nie om verandering net om te verander nie, maar verandering en 'n bereidwilligheid om te verander ter bevordering van die onderneming. Van die respondente, het 53% te kenne gegee dat die konsultasie tot aansienlike veranderinge in hul ondernemings gelei, terwyl 42%, geringe veranderings, maar tog wel positiewe veranderings, aangedui het. Hierdie resultaat kan as redelik bevredigend beskou word en dien as bewys dat die kleinsakekonsultant tot 'n groot mate daarin slaag om die rol van veranderingsagent te vertolk en verandering in die onderneming te bewerkstellig.

In opvolging tot die eerste vraag, is in vraag 3, 'n aantal bestuurs- en bedryfsaspekte uitgesonder en gevra om 'n aanduiding watter van gemelde aspekte verbeter het. Soveel as 61% van die respondente het aangedui dat hul algemene bestuurskundigheid as uitvloeisel van die konsultasie, verbeter het. Daarbenewens is ook bestuursbeplanning deur 49%, organisasiestruktuur deur 30%, bestuursinligting deur 35%, beheer deur 44%, personeelproduktiwiteit deur 30%, en verkoopsbevordering deur 33%, vermeld. Dit dui op die verbetering in 'n verskeidenheid van bestuurs- en bedryfsaangeleenthede in die gekonsulteerde ondernemings.

Wat meetbare resultate betref, het die konsultasie volgens die antwoorde van die respondente, in 47% van die gekonsulteerde gevalle tot aansienlike verbetering in die finansiële resultate van die onderneming gelei. 42% het geringe maar tog positiewe verbeteringe berig, en 11% kon geen verbetering waarneem nie. 89% van die gekonsulteerde ondernemings het dus verbeterde finansiële resultate, ná die konsultasie, ervaar.

Wat meer spesifieke finansiële resultate betref, het bruto wins by 51% van die ondernemings ná die konsultasie verbeter, verkope by 47%, gevolg deur netto wins (40%), voorraadomkeer (39%), kredietbeheer (28%), finansiële struktuur (23%), likiditeit (23%) en die verhouding van koste tot omset (21%). Weer eens dui hierdie antwoorde op 'n positiewe resultaat oor 'n breë spektrum van finansiële aangeleenthede.

Vanuit die oogpunt van die gekonsulteerde ondernemer het die konsultasie oorwegend voordele vir die onderneming ingehou. Voordele ten opsigte van die bestuur en die bedryf van die onderneming en die ontwikkeling van die ondernemer as bestuurder, sowel as verbetering in meetbare finansiële resultate. Die konsultasie hou dus ongetwyfeld voordele vir die klein ondernemer en aldus, die kleinsakesektor in. Dit is ook die gevolgtrekking van die Navorsingsinstituut van Handel van Wes-Duitsland, na aanleiding van 'n ondersoek wat in 1977 onderneem is na die uitwerking van konsultasie op ondernemings in NoordRyn-Wesfale, soos deur Bunge opgesom is: "Just under three quarters of all firms stated that short consultation had brought benefits as far as they were concerned"[1]. Ook die Nederlandse ondersoek bevestig die voordele: 'n 80% positiewe aanduiding ten opsigte van bedryfsekonomiese en 67% verbetering in die geval van tegniese advies[2].

Hierdie gunstige opvatting word verder onderstreep deur die antwoorde wat op vraag sewe verskaf is, naamlik of die ondernemer van mening is dat hy ná die konsultasiebesoek, beter toegerus is om sy onderneming na wense te bestuur. Hierop het 91% (63% aansienlik, 28% gering) van die respondente positief geantwoord. Die voordele van die konsultasie is dus nie net geleë in meetbare resultate wat kan verbeter nie, maar ook in die opvoedkundige en ontwikkelingswaarde daarvan en die feit dat dit beslis tot die bestuurskennis van die klein ondernemer bydra.

1. *Bunge, H. The effectiveness of Government-assisted short consultations. Referaat gelewer tydens die Rencontres de St-Gall 1978. St Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, 1978. p.3.*

2. *Schrijvers, A.F.H.C. op.cit., p.38.*

Dit is ook die afleiding wat gemaak kan word uit die feit dat 88% van die respondente verklaar dat hulle die konsultasiediens by ander ondernemers sal aanbeveel. 9% het getwyfel en 3% sal dit nie aanbeveel nie. Alhoewel daar by al die vrae negatiewe aanduidings was, is die opinie van die respondente ten opsigte van die konsultasiediens, baie gunstig en bemoedigend.

Die mate waarin daar uitvoering aan die aanbevelings in die konsultasieverslag gegee was, is ietwat teleurstellend. Slegs 28% van die respondente het die aanbevelings ten volle uitgevoer terwyl die meerderheid, 67%,die aanbevelings slegs gedeeltelik uitgevoer het. 5% van die respondente het die aanbevelings glad nie uitgevoer nie. Uit hierdie antwoorde kan basies twee afleidings gemaak word. Eerstens mag dit beteken dat van die aanbevelings te ingewikkeld en omvattend is om uit te voer en daarom nie ten volle uitgevoer is nie. Tweedens mag dit wees dat van die aanbevelings onprakties en onuitvoerbaar is. 'n Verdere opvolging om meer duidelikheid oor hierdie punte te kry, behoort in die toekoms gedoen te word. Die konsultante van die ABKS word opgelei om ideale en volledige aanbevelings tydens konsultasies uit te werk. Dit mag wees dat van hierdie aanbevelings bo die vermoë van die klein ondernemer is, of dat sommige van die aanbevelings onduidelik is.

Slegs 39 van die gekonsulteerde gevalle het 'n mening oor die fooi wat vir die konsultasie gehef was, uitgespreek[1]. 3% het die konsultasiefooi as te hoog, 33% as te laag, en 64% as reg, beskou. 'n Paar het opmerkings bygevoeg soos:

"Fooi moet in proporsie tot winsverbetering wees".

"Tarief gegrond op grootte van onderneming".

"Ability to pay".

"At a rate calculated on time spent".

---

1. *Die tarief vir 1976 was 'n basiese tarief van R50-00 plus 'n addisionele bedrag wat bepaal is deur die konsultant tydens die konsultasie; die meeste het egter tussen R50-00 en R100-00 betaal.*

Dit moet egter in gedagte gehou word dat die klein ondernemer bewus is van die feit dat die konsultasiediens staatsgesubsidieerd is en in sy beoordeling van die fooi, nie werklike koste en professionele fooie in ag neem nie. Daar is talle klein ondernemers wat voel dat hulle geen fooi behoort te betaal nie; dat hulle op dieselfde gratis hulp geregtig is as wat die boere van die Departement van Landbou-tegniese Dienste, ontvang.

Vraag vyf van die vraelys wat handel oor aspekte wat nå die konsultasie verswak het, het nie veel reaksie uitgelok nie. Minder as die helfte (48%) van die respondente het aspekte genoem wat verswak het, soos verkope, likiditeit, ekonomiese omstandighede, persoonlike ondernemingsgees, ensovoorts. Ander het slegs "Ja" of "Nee" geantwoord.

Geen sinvolle afleidings kon uit die antwoorde op vraag vyf afgelei word behalwe dat 'n aantal ondernemings dalende verkope, wat toegeskryf kan word aan swak ekonomiese toestande, ervaar,nie.

Altesaam twintig respondente het opmerkings oor die konsultasiediens, by vraag elf op die vraelys, neergeskryf.

Die opmerkings is die volgende:

"Splendid service".
"Nothing but praise".
"Konsultasie behoort opgevolg te word".
"Baie baat gevind".
"Voortreflike diens".
"Your representative was outstanding".
"Follow up please".
"Puik diens, dankie".
"Diens is baie bevredigend".
"Die ABKS is 'n waardevolle vennoot".
"Jaarlikse opvolgbesoeke asseblief".
"Konsultasie behoort 'n vereiste te wees met die opening van 'n besigheid".
"We appreciate your comparative analysis".
"Excellent service".

"The willingness of your consultant to assist will always be appreciated"

"Die konsultant kon nie op al my vrae antwoord nie".

"Eenvoudiger stelsels word verlang".

"Voorsien toepaslike handboeke en leesstof".

"Recommendations set too high for size of business".

"It is of tremendous value as a source of independent and unbiased information for the small businessman".

Die opmerkings wissel van kritiek tot groot lof. Daar bestaan egter 'n duidelike behoefte aan opvolgkonsultasiebesoeke - iets waaraan in die toekoms meer aandag gegee sal moet word.

6.7.3.3 Afleiding

Die opinie van die gekonsulteerde ondernemers dui daarop dat daar vir die meerderheid van ondernemings voordele voortgespruit het. Die voordele is nie net geleë in die verbetering van die bestuurskundigheid van die klein ondernemer nie, maar word ook weerspieël in die finansiële resultate wat as gevolg van die konsultasie, verbeter het.

Die feit dat die konsultasie in die meeste klein ondernemings die grondslag tot veranderinge gelê het, is deels 'n bereiking van een van die belangrike doelstellings van die konsultasie en aldus 'n bevestiging van 'n groot voordeel van die konsultasiediens. 'n Verbetering in die bestuurskundigheid en bestuursvaardigheid van die gekonsulteerde ondernemings is 'n verdere bevestiging van die opvoedkundige waarde van die konsultasiediens.

Die aanduiding dat bedryfsekonomiese- asook finansiële resultate verbeter het is die finale positiewe argument ten gunste van die konsultasiediens. Dit weerspieël ook in die materiële voordele wat vir die ondernemer uit die konsultasie voortgevloei het.

6.7.4 Evaluering van die finansiële resultate van gekonsulteerde klein ondernemings in Suid-Afrika

Daar is reeds in paragraaf 6.7.2.3 daarop gewys dat bostaande metode van evaluering van konsultasiedienste, vanweë die kwantifiseerbaarheid daarvan, allerweë aanvaarbaarheid geniet. Dit is egter ook belangrik dat hierdie metode van evaluering nie geïsoleerd beskou moet word nie, maar in samehang met die opinie van die gekonsulteerde ondernemer en die vordering van die hulpverleningsorganisasies.

Ten einde 'n evaluering te doen van die doeltreffendheid van die konsultasiediens van die ABKS, is 'n ondersoek geloods na die finansiële resultate van gekonsulteerde klein ondernemings.

6.7.4.1 Metode en agtergrond

Daar is, net soos in die geval van die opinieopname by gekonsulteerde ondernemings[1], gekonsentreer op die gekonsulteerde ondernemings van die ABKS-boekjaar van 1 April 1976 tot 31 Maart 1977. Die totale aantal algemene konsultasies wat gedurende daardie jaar uitgevoer is, is 64[2].

Die klein ondernemings waar algemene konsultasies uitgevoer is, is weer eens verkies vanweë die omvattende aard van die algemene konsultasie. 'n Evaluering van die finansiële resultate van hierdie ondernemings sou die mees aanvaarbaarste beoordeling van die doeltreffendheidstrefkrag van die konsultasiediens reflekteer.

Volgens die terugvoering wat met die meningsopname by die gekonsulteerde ondernemers verkry is, het 2 van die 64 ondernemings gesluit, terwyl 1 verkoop is[3]. Die maksimum aantal ondernemings wat finansiële state kon voorsien is dus 61. Die getal is verder verminder deur vier ondernemings wat streng gesproke nie kleinhandelaars is nie, te elimineer,

1. *Paragraaf 6.7.2.2*

2. *ABKS. Jaarverslag vir die tydperk 1 April 1977-31 Maart 1978. p.14.*

3. *Paragraaf 6.7.3.1*

te wete 'n meulenaar, 'n meubelvervaardiger, 'n instandhoudingskontrakteur en 'n algemene agentskap. Die res van die gekonsulteerde gevalle is almal kleinhandelaars en vorm dus 'n meer aanvaarbare vergelykbare groep, veral in sover dit die finansiële state betref.

Met die eliminering van die 4 gemelde gekonsulteerde ondernemings, en die 3 reeds gemelde stakings, is die maksimum aantal gekonsulteerde ondernemings wat finansiële state kon voorsien, dus 57.

Daar is gevolglik met hierdie 57 ondernemings per brief en telefoon geskakel en gevra om hul finansiële state van 28 Februarie 1978 en in gevalle waar dit nie op rekord was nie, ook die finansiële state van 28 Februarie 1977. As keerdatum is 1 Oktober 1978 gestel. Van hierdie 57 ondernemings, is die finansiële state van 31 ontvang. Die vernaamste rede waarom daar nie meer state ontvang is nie is dat die 1978-state van sekere ondernemings ten tye van die keerdatum nog nie gereed was nie. 'n Hele paar ondernemers het berig dat hul resultate sedert die konsultasie aansienlik verbeter het, soos ook gemeld is in die opname by gekonsulteerde ondernemers, maar die finansiële state is nog nie finaal opgestel nie. Die addisionele administratiewe werk wat die instelling van die algemene verkoopbelasting ten gevolg gehad het, is ook voorgehou as verskoning waarom finansiële state nie betyds gereed kon wees nie[1]. Die totaal van 31 ondernemings wat finansiële state kon voorsien het, is 54% van die populasie. Uit hoofde van hierdie syfer van 54% asook persoonlike kennis van die toedrag van sake in sommige gekonsulteerde gevalle wat nie finansiële state voorsien het nie, kan die resultate van hierdie 31 gekonsulteerde ondernemings as verteenwoordigend van die totale gekonsulteerde groep, en dus van die resultate van die algemene konsultasiediens van 1976/77, beskou word. Aangesien die metodiek van die konsultasiediens van die ABKS weinig verander het sedert die tydperk onder bespreking, kan die resultate van hierdie ondersoek, as van toepassing op die konsultasiediens in die geheel beskou word. Die feit dat die finansiële state van slegs 31 uit 57 gekonsulteerde gevalle in

---

1. *Gedurende Desember 1978 is die finansiële state van nog 3 ondernemings ontvang wat vanweë die tydsfaktor nie in die evaluering ingesluit kon word nie.*

die evaluering betrek kon word, bly egter een van die onbevredigende aspekte van hierdie studie.

Van hierdie 31 gekonsulteerde ondernemings is 5 in die Oranje-Vrystaat, 4 in Natal, 12 in die Transvaal en 10 in die Kaapprovinsie, gevestig.

Die 31 gevalle is almal kleinhandelaars en is soos volg saamgestel:

TABEL 6/12

AARD VAN 31 KLEINHANDELSONDERNEMINGS

Algemene handelaars	8
Tekstielhandelaars	5
Handelaars in motorvoertuie, -onderdele en -toebehore	4
Supermarkte	2
Boekhandelaars	2
Sportwinkels	1
Hardewarehandelaars	4
Drankwinkels	2
Meubelhandelaars	1
Slagters	1
Apteke	1
	31

Wat ondernemingsvorme betref is 17 van hierdie ondernemings privaat maatskappye, 10 eenmansake en 4 koöperatiewe handelsverenigings.

6.7.4.2 Die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings

In die beoordeling van die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings is daar na die resultate van indiwiduele ondernemings sowel as na dié van die groep in die geheel gekyk. Evaluering neem alle indiwiduele resultate in ag maar berus uiteindelik in die geheelindruk wat verkry word. Dit is ook 'n verdere rede waarom slegs kleinhandels-

ondernemings, hoewel van 'n heterogene aard, by die ondersoek ingesluit is.

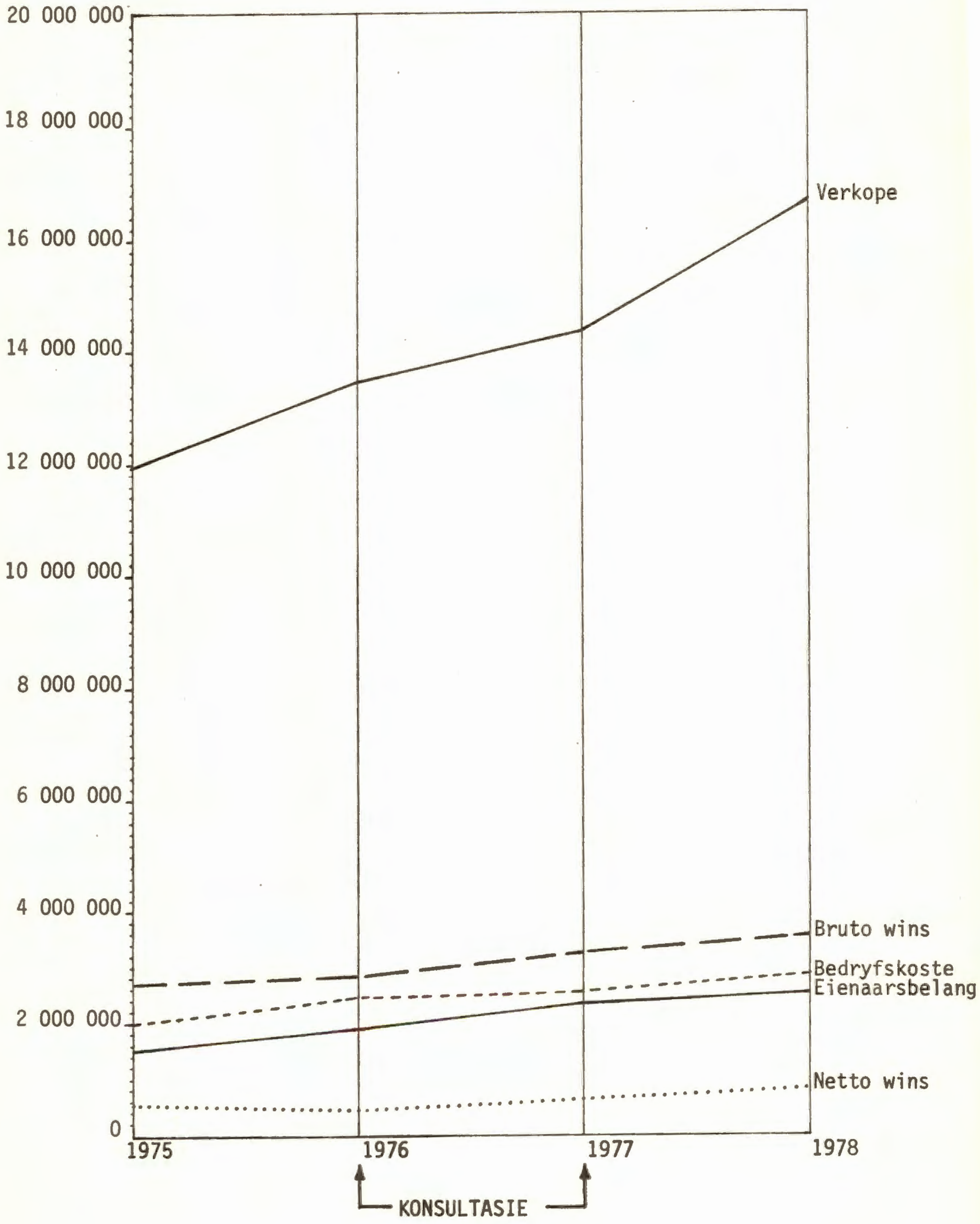
Om seker te maak dat vergelykbare maatstawwe en verhoudings verkry word, was dit nodig om aanpassings en aansuiwerings aan die finansiële state van die onderskeie ondernemings te maak. Hierdie aanpassings en aansuiwerings word verduidelik in Bylae 6/5.

Die somtotaal van die resultate van die verkope, bruto wins, bedryfskoste, netto wins en eienaarsbelang van hierdie 31 gevalle, oor die finansiële jaar vóór die konsultasie, die jaar vấn die konsultasie en die jaar ná die konsultasie, word in Figuur 6/4 aangetoon. Die eerste derde van Figuur 6/4 dui die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings gedurende die jaar voordat die konsultasie uitgevoer is aan. Die middelste gedeelte van die grafiese voorstelling dui die verloop van die resultate van die jaar waarin die konsultasie uitgevoer is aan. Die konsultasies is verspreid gedurende die twaalf maande uitgevoer; die effek daarvan is dus moeilik waarneembaar maar dit word aanvaar dat die resultate van einde van die boekjaar waarin die konsultasie plaasgevind het, al 'n sekere tendens behoort te openbaar. Die laaste derde van die figuur gee die resultate van die jaar ná die konsultasie. In al die gevalle is die 1978 resultate , die resultate wat minstens 12 maande nádat die konsultasie plaasgevind het, behaal is. In die meerderheid van gevalle was die verswakkende resultate van die jaar vóór die konsultasie, een van die aanleidende oorsake waarom daar deur die klein ondernemer om hulpverlening aansoek gedoen is.

In Figuur 6/4 kan die styging in verkope ná die konsultasie; die verbetering in die bruto wins gedurende die jaar daarná; die afplatting van bedryfskoste vanaf die týdperk van konsultasie; en die herstel van netto wins ná die daling van die jaar vóór die konsultasie, duidelik gevolg word. Figuur 6/4 toon ook die verloop van die eienaarsbelang vir die groep van kleinhandelsondernemings, oor die vier jaar onder oënskou, aan. Figuur 6/4 toon aan dat die totale resultaat van die groep van ondernemings, tydens die jaar van konsultasie, sowel as die jaar ná die uitvoering van die konsultasie, verbeter het.

FIGUUR 6/4

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 KLEINHANDELSONDERNEMINGS
(Resultate soos op 28 Februarie)



Aangesien konsultasie op verskillende tye gedurende die finansiële boekjaar 1976/77 plaasgevind en die uitwerking daarvan (indien enige) op indiwiduele ondernemings noodwendig sal verskil, is die tendense van verkope, bruto wins, bedryfskoste, netto wins en eienaarsbelang van elk van hierdie gekonsulteerde ondernemings wat finansiële state voorsien het, op dieselfde grafiese wyse as Figuur 6/4, voorgestel. Hierdie indiwiduele grafiese voorstellings van resultate kan in Bylaes 6/6.1 tot 6/6.31 gevolg word. Die stadium waarop die konsultasie uitgevoer is, word deur middel van 'n pyl aangedui.

Die opsomming van die finansiële resultate (werklike waardes) van die groep gekonsulteerde ondernemings verskyn in Tabel 6/13. Hierdie is slegs 'n opsomming van die vernaamste bedryfsresultate oor die vier finansiële jare 1974/75, 1975/76, 1976/77 en 1977/78, wat vanaf die finansiële state van die gekonsulteerde ondernemings bereken is. Die opsomming van die resultate van die indiwiduele ondernemings per bedryfsresultaat, verskyn in Bylaes 6/7.1 tot 6/7.17. In gemelde bylaes kan die resultate van elke geval afsonderlik, gevolg word.

Die opsomming van die finansiële resultate soos aangetoon in Tabel 6/13 het ook die basis van syfers gevorm waarvan verhoudingsgetalle bereken en vergelyking plaasgevind het.

Ten einde die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings te evalueer is dit nodig om, behalwe na die werklike en die somtotaal van die waardes te kyk, ook 'n aantal verhoudingsgetalle te bereken. Hierdie verhoudingsgetalle bereken vir vier jaar, word aangetoon in Tabel 6/14. Die berekening en verduideliking van hierdie verhoudingsgetalle word uiteengesit in Bylae 6/8.

Die finansiële resultate en verhoudingsgetalle soos aangetoon word in Tabel 6/13, Bylaes 6/6.1 tot 6/7.17, asook Tabel 6/14, word vervolgens kortliks behandel. Die verhoudingsgetalle gebruik in die evaluering is onder vyf hoofde ingedeel, naamlik: rentabiliteit, finansiering, aktiwiteit, doeltreffendheid en kredietverlening.

TABEL 6/13

OPSOMMING VAN FINANSIËLE RESULTATE
VAN 31 KLEINHANDELSONDERNEMINGS
(Resultate soos op 28 Februarie elke jaar)

	1975	1976	1977	1978
Verkope	11 957 774	13 514 184	14 412 278	16 710 129
Kredietverkope	6 942 326	7 252 208	7 976 564	8 810 965
Kosprys van verkope	9 482 774	10 638 074	11 138 802	13 095 647
Gemiddelde voorraad	2 015 815	2 084 820	2 496 574	2 361 971
Bruto wins	2 590 774	2 727 111	3 281 525	3 651 009
Netto wins	494 420	448 568	636 221	842 748
Bedryfskoste	1 982 096	2 401 899	2 645 302	2 808 258
Personeelvergoeding	1 193 614	1 353 543	1 489 703	1 646 032
Rente	77 651	83 712	91 115	94 159
Vaste bates	988 272	1 058 086	1 272 175	1 560 259
Bedryfsbates	3 677 519	4 036 628	4 227 811	4 481 127
Likiede bates	1 691 862	1 990 962	1 920 221	3 047 088
Debiteure	1 550 386	1 776 679	1 740 306	1 881 483
Totale bates	3 443 323	3 894 396	4 187 939	4 584 190
Eienaarsbelang	1 493 027	1 826 353	2 326 568	2 547 707
Bedryfslaste	2 319 526	2 570 696	2 581 665	2 789 161
Totale buitelaste	2 978 348	3 203 692	2 716 057	2 950 081

Bron: Bylaes 6/6.1 tot 6/7.17.

TABEL 6/14

VERHOUDINGSGETALLE[1] VAN GROEP VAN 31 KLEINHANDELSONDERNEMINGS
(Volgens finansiële resultate van 28 Februarie)

	1975	1976	1977	1978
Rentabiliteit				
Netto wins/Verkope	4,13%	3,32%	4,41%	5,04%
Netto wins/Eienaarsbelang	33,12%	24,56%	27,35%	33,08%
Ondernemingsrentabiliteit	16,61%	13,67%	17,37%	20,44%
Finansiering				
Bedryfsbates/Bedryfslaste	1,59:1	1,57:1	1,64:1	1,61:1
Likiede bates/Bedryfslaste	0,73:1	0,77:1	0,74:1	1,09:1
Totale buitelaste/Totale bates	86,50%	82,26%	64,85%	64,35%
Eie kapitaal/Vreemde kapitaal	50,13%	57,01%	85,66%	86,36%
Rente/Verkope	0,65%	0,62%	0,63%	0,56%
Aktiwiteit				
Voorraadomsetsnelheid	4,7 keer	5,1 keer	4,5 keer	5,5 keer
Bateomset	3,5 keer	3,5 keer	3,4 keer	3,7 keer
Verkope/Eienaarsbelang	8,0 keer	7,4 keer	6,2 keer	6,6 keer
Toename in verkope	-	13,02%	6,65%	15,94%
Doeltreffendheid				
Bruto wins/Verkope	21,67%	20,18%	22,77%	21,85%
Bedryfskoste/Verkope	16,58%	17,77%	18,35%	16,81%
Toename in bedryfskoste	-	21,18%	10,13%	6,16%
Bedryfskoste/Bruto wins	76,51%	88,07%	80,16%	76,92%
Personeelvergoeding/Verkope	9,98%	10,02%	10,34%	9,85%
Personeelvergoeding/Bruto wins	46,07%	49,63%	45,40%	45,08%
Kredietverlening				
Kredietverkope/Verkope	58,06%	53,66%	55,35%	52,73%
Invorderingstermyn	81 dae	89 dae	80 dae	78 dae

1. *Vir berekening van verhoudingsgetalle sien Bylae 6/8.*

6.7.4.2.1 Rentabiliteit

a Netto wins/Verkope

Die eerste en sekerlik ook die belangrikste verhoudingsgetalle wat uit die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings bereken is, is dié wat betrekking het op die rentabiliteit van die ondernemings. Volgens Tabel 6/14 blyk dit dat die netto wins as persentasie van totale verkope, van die groep, gestyg het tot 'n hoogtepunt van 5,04 op 28 Februarie 1978. Tydens die jaar van konsultasie (1976/77) was daar al 'n verbetering te bespeur. Die netto wins van 19 van hierdie ondernemings het op 28 Februarie 1976 swakker vertoon as op die ooreenstemmende datum in 1975[1]. Met die afsluiting van die boekjaar op 28 Februarie 1977, het slegs 11 ondernemings swakker netto winste as in 1976 getoon; op 28 Februarie 1978 was 6 ondernemings, netto wins-gesproke, nog swakker daaraan toe as op die ooreenstemmende datum in 1977 en slegs 3 nog swakker as op 28 Februarie 1976.

Uit die 31 ondernemings het 3 (10%) op 28 Februarie 1978, nog verliese getoon. Geval 9 (Bylae 6/6.9) het weliswaar gedurende die jaar van konsultasie 'n gunstige tendens getoon, maar daarna weer verswak. Die verkope het steeds bly daal. Geval 11 (Bylae 6/6.11) het ten spyte van 'n styging in verkope, 'n swakker bruto wins getoon. Die styging in bedryfskoste het verder daartoe bygedra dat die tendens van die netto wins aansienlik verswak het. Geval 24 (Bylae 6/6.24) het ten spyte van dalende verkope, 'n verbetering in resultate ervaar, maar kon nog nie 'n netto wins realiseer nie.

Om die uitwerking van indiwiduele hoë persentasies te toets is die netto wins stygings of dalings van die 1977/78-resultate afsonderlik per geval bereken. Die rede hiervoor is dat die gevaar mag bestaan dat 'n gunstige werklike winssyfer van een of twee ondernemings, die resultate van die groep in sy geheel mag bevoordeel. Die winspersen-

---

1. *Sien Bylae 6/7.6*

tasie van elke geval vir 1978, is dus afsonderlik bereken en die rekenkundige gemiddeld aldus verkry. Die resultaat is 'n gemiddelde netto wins op verkope van 5,62%. Dit beteken dat die suiwer rekenkundige gemiddeld gunstiger vertoon as dié van die groep in sy geheel. Aangesien die vergelyking oor die vier finansiële jaarsyfers vir die groep in die geheel gedoen word is dit nie nodig om gemiddeldes per geval te bereken nie.

d Netto wins/Eienaarsbelang

Netto wins in hierdie verhoudingsgetal, net soos in die vorige verhoudingsgetal, is die netto wins ná vergoeding vir die gebruik van vreemde kapitaal maar vóór belasting. Dit is egter ook die netto wins ná voorsiening vir ondernemersloon.

Volgens Tabel 6/14 kan duidelik gesien word hoe die rentabiliteit op eienaarsbelang van die groep ondernemings afgeneem het van 1975, tot 'n laagtepunt in 1976, en toe tydens die jaar van konsultasie weer herstel het tot 27,35%,en die jaar daarna, tot 33,08%. Laasgenoemde syfer kan as gunstig beskou word en is ook aanduidend van 'n hoë vlak van doeltreffendheid wat deur die groep in die geheel bereik is.

Hierdie verhoudingsgetal hou egter ook verband met die finansiële struktuur van die groep ondernemings soos later behandel sal word. Ontoereikende investering in eienaarskapitaal sal 'n hoë opbrengs op eienaarskapitaal toon.

c Ondernemingsrentabiliteit

Die ondernemingsrentabiliteit van die groep gekonsulteerde ondernemings het 'n jaar ná die konsultasie 'n hoogtepunt van 20,44% bereik. Dit dui op 'n produktiewe aanwending van geleende sowel as eie fondse en die regverdiging vir die investering van geleende kapitaal waarop dikwels hoë rentekoerse betaal word. Die syfer van 20,44% vir die groep van kleinhandelaars vergelyk gunstig met dié van die beste twintig algemene kleinhandelaars, volgens die verslag van die Buro

vir Finansiële Analise[1]. Die ondernemingsrentabiliteit het dus tot 'n bevredigende vlak, ná die konsultasie, herstel.

Die rentabiliteit van die groep van gekonsulteerde ondernemings het reeds tydens die jaar van konsultasie begin verbeter. Hierdie verbetering het voortgeduur soos weerspieël word in die resultate van die jaar ná die konsultasie. Laasgenoemde resultate vergelyk gunstig met dié van and ondernemings in die bedryf.

6.7.4.2.2 Finansiering[2]

a Bedryfsbates/Bedryfslaste

Die eerste likiditeitsverhouding van die groep kleinhandelsondernemings het gedurende die jaar van konsultasie verbeter van 1,57 na 1,64, maar weer effens verswak ná die konsultasie. Die verhouding van bedryfsbates tot bedryfslaste is nog laer as die aanvaarde norm van 2 keer. Dit dui dus op 'n geringe wanverhouding,wat die gevolg kan wees van 'n laer investering in bedryfsbates en die hoë aktiwiteit van bedryfsbates.

b Likiede bates/Bedryfslaste

Die likiede verhouding het dramaties verbeter gedurende die jaar ná die konsultasie, van 'n aanvanklike 0,73 in 1975,na 1,09 in 1978. Dié tendens kan toegeskryf word aan die feit dat daar in 1978 relatief minder voorraad as in die vorige jare gedra is, soos ook gemerk kan word uit die verhoging van die voorraadomsetsnelheid. Die gemiddelde voorraad vir 1978 was inderdaad minder as in 1977. Doeltreffender aanwending van voorraad plus 'n klein styging in debiteure het dus tot 'n gunstiger likiede posisie gelei.

---

1. *Buro vir Finansiële Analise. Bedryfsvergelykende ondersoek: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland, 1970. Verslag B.8. Universiteit van Pretoria, BFA 1972. p.38.*

2. *Sien ook Bylae 6/8.*

c Totale buitelaste/Totale bates

Die verhouding van totale buitelaste tot totale bates het dramaties verbeter gedurende die drie periodes onder oënskou. Die verbeterde verhouding van 64,35% vir 1978 is egter nog nie heeltemal bevredigend nie en dui steeds op 'n tekort aan eienaarskapitaal.

d Eie kapitaal/Vreemde kapitaal

Hierdie verhoudingsgetal dui ook op 'n verbetering, soos in die vorige paragraaf genoem. Die wanbalans tussen eie kapitaal en vreemde kapitaal word egter hier ook geïllustreer. Die verbetering is egter nie net te wyte aan winste wat teruggeploeg is in die ondernemings nie, maar eie kapitaal wat deur die ondernemers gestort is.

e Rente/Verkope

Die rente wat betaal word op geleende fondse in verhouding tot verkope, het afgeneem van 0,65% in 1975 tot 0,56% in 1978. Laasgemelde syfer kan as heeltemal aanvaarbaar beskou word. 'n Rede vir hierdie lae rente/verkope-verhouding is ook geleë in die feit dat finansiering nie geredelik aan klein ondernemers beskikbaar is nie.

Die tendens van die verhoudingsgetalle wat betrekking het op die finansiële struktuur van die groep van gekonsulteerde ondernemings dui op 'n verbetering in die finansiële struktuur. Die finansiële struktuur is egter nog nie bevredigend nie en 'n tekort aan eienaarskapitaal word steeds ondervind. Dit sal moet aangevul word deur die opbou van reserwes uit winste en kapitaalstortings deur die eienaars.

6.7.4.2.3 Aktiwiteit

a Voorraadomsetsnelheid

Die voorraadomsetsnelheid van die groep van kleinhandelsondernemings het ná die konsultasie die besonder hoë peil van 5,5 keer bereik. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat die gemiddelde voorraadhouding gedaal het, ten spyte van die inflasionistiese stygings in

kospryse van voorraad, en toename in verkope. Die resultaat is dus 'n aansienlik produktiewer aanwending van voorraad.

b Bateomset

Die tendens van die bateomset het, ná 'n daling van 3,5 keer per jaar vóór die konsultasie, gedaal na 3,4 keer tydens die jaar van konsultasie, maar daarná weer gestyg na 3,7 keer per jaar. 'n Bateomset van 3,7 keer per jaar kan as hoog beskou word en dui op 'n hoë aktiwiteit van bates.

c Verkope/Eienaarsbelang

Die verhouding verkope tot eienaarsbelang wat betrekking het op die aktiwiteit van die eienaarsbelang sowel as die finansiële struktuur van die groep van ondernemings, toon 'n daling van 8,0 keer in 1975 en 7,4 keer in 1976, na 6,2 keer tydens die jaar van konsultasie en weer 'n styging na 6,6 keer, ná die konsultasie. Die daling is te wyte aan 'n verhoging in die bedrag van eienaarsfondse en gevolglike vermindering in druk op die reeds hoë aanwending daarvan. 'n Ideale syfer vir hierdie tipe bedryf sou 5 keer per jaar wees. 'n Mate van oorbedryf is dus nog steeds aanwesig; dit het inderdaad gedurende 1978 weer toegeneem.

d Toename in verkope

Verkope toon gedurende die jaar van konsultasie 'n afname, na 'n styging van slegs 6,65% teenoor die styging van 13,0% gedurende die jaar vóór die konsultasie. Die jaar ná die konsultasie toon egter weer 'n styging van 15,94%. Hierdie styging in verkope vir die onderskeie jare moet beoordeel word in die lig van die tendens van die Totale Kleinhandelsverkope vir daardie jare. Volgens die Departement van Statistiek was die styging in kleinhandelsverkope teen heersende pryse, vir die finansiële jare 1975,1976 en 1977 soos volg:

TABEL 6/15

TOTALE KLEINHANDELSVERKOPE VIR DIE FINANSIËLE JARE 1 MAART 1974 - 28 FEBRUARIE 1978

Finansiële jaar	Verkope (heersende pryse) Rand	Toename
1974/75	7 328 441 000	-
1975/76	8 841 449 000	20,65%
1976/77	10 165 149 000	14,97%
1977/78	10 725 953 000	5,52%

Bron: *Departement van Statistiek.* *Statistiese nuusberig*, *p.13.15. 12 Junie 1978.*

Deur die vergelyking van die toename in verkope van die gekonsulteerde groep met die Totale Kleinhandelsverkope vir die ooreenstemmende tydperke, kom die prestasie van die gekonsulteerde groep duidelik na vore. Van 'n swakker groei gedurende die finansiële jare 1975/76 en 1976/77, het die gekonsulteerde groep die jaar ná die konsultasie 'n aansienliker beter resultaat getoon, naamlik 15,94% teenoor 5,52%. Om weer eens die effek van besondere stygings van enkele ondernemings te elimineer is die gemiddelde toename per onderneming,vir die finansiële jaar 1977/78, bereken. Die antwoord is 'n gemiddelde toename per onderneming van 14,32%; wat steeds aansienlik hoër is as die toename in Totale Kleinhandelsverkope vir daardie periode.

Gedurende die jaar vóór konsultasie het slegs 1 onderneming 'n afname in verkope ondervind. Tydens die jaar van konsultasie het die verkope van 11 ondernemings (32,3%) gedaal en na die verstryking van minstens twaalf maande ná die konsultasie,het 7 ondernemings (22,6%) probleme met dalende verkope ondervind. Slegs 3 van die 12 ondernemings wat gedurende die jaar van konsultasie dalende verkope ondervind het, kon nie 'n ommeswaai in die tendens van verkope bewerkstellig nie. Die verkopesyfer van 4 van die ondernemings was een jaar ná die konsultasie, steeds laer as die jaar vóór die konsultasie[1].

1. *Bylae 6/7.1.*

Dit blyk dus dat hoewel die verkope van die groep in die geheel uitstekend verbeter het ná die konsultasie, daar steeds indiwiduele gevalle is wat nie dienooreenkomstig kon presteer nie.

Hierdie resultaat moet egter beoordeel word teenoor die feit dat die netto winste van die ondernemings positief verbeter het soos reeds behandel is. In sommige gevalle het netto wins verbeter ten spyte van 'n daling in verkope. Die konsultasie is eerstens daarop ingestel om rentabiliteit te verbeter, wat nie noodwendig 'n styging in verkope ten gevolg mag hê nie.

'n Verdere belangrike faktor waarmee rekening gehou moet word is die swak vertoning van die Totale Kleinhandelsverkope vir die finansiële jare 1975/76 en 1977/78, soos op Tabel 6/15 aangedui word. Die algemene tendens in kleinhandelsverkope gedurende daardie periodes, was een van 'n kleiner groei en daling.

6.7.4.2.4 Doeltreffendheid[1]

a Bruto wins/Verkope

Die eerste en sekerlik die belangrikste doeltreffendheidsverhouding in enige kleinhandelsonderneming is die gerealiseerde bruto wins. Dit is ook een van die verhoudingsgetalle waarop groot klem gelê word tydens die konsultasie. Die bruto wins van die groep van gekonsulteerde ondernemings het reeds gedurende die jaar van konsultasie 'n toename getoon na 22,77%. Ongelukkig toon die resultate van die jaar ná die konsultasie 'n verswakking van bykans 1% aan. Dit kan moontlik te wyte wees aan verskerpte konkurrensie in 'n stagnante verkopeklimaat. Die bruto winspersentasie soos op die finansiële state van 28 Februarie 1978 is egter steeds hoër as die syfer vir die ooreenstemmende datums van 1975 en 1976.

b Bedryfskoste/Verkope

Die tendens van bedryfskoste uitgedruk as 'n persentasie van verkope toon duidelik aan hoedat bedryfskoste toegeneem het tot 'n maksimum

1. *Bylae 6/8.*

van 18,35% van verkope gedurende die jaar van konsultasie, met 'n aansienlike daling na 16,8% ná die konsultasie.

c Toename in bedryfskoste

Die toename in bedryfskoste toon ook dieselfde eindresultaat as dié van die vorige verhoudingsgetal. Daar kan duidelik afgelei word dat 'n strenger kontrole op bedryfskoste toegepas is vanaf die tydperk van konsultasie. Die resultaat van die 1977/78 finansiële jaar, naamlik 'n kostestyging van slegs 6,16% kan as baie gunstig beskou word en dui op doeltreffende kostebeheer.

d Bedryfskoste/Bruto wins

In aansluiting by die vorige verhoudingsgetalle wat onder die subhoof van doeltreffendheid ingedeel is, beklemtoon hierdie verhouding die herstel na winsgewendheid deurdat bedryfskoste slegs 76,92% van die bruto wins in 1977/78 absorbeer,teenoor 80,16% in 1976/77 en 88,07% in 1975/76.

e Personeelvergoeding/Verkope

Totale personeelvergoeding as persentasie van verkope het een jaar ná die konsultasie beter vertoon as in enige van die voorafgaande drie jare. Personeelproduktiwiteit moes dus aansienlik verbeter het.

f Personeelvergoeding/Bruto wins
Hierdie verhoudingsgetal versterk die afleiding van beter gebruikmaking van elke Rand wat aan personeel bestee is, nog verder. Volgens die finansiële state van 28 Februarie 1978, is slegs 45,08% van bruto wins aan die grootste koste-item, personeelvergoeding, uitbetaal, teenoor 'n syfer van 49,63% ten tye van die aanvang van die konsultasie.

Wat die bevordering van doeltreffendheid betref kan met vrymoedigheid afgelei word dat die konsultasie groter doeltreffendheid in die hand

gewerk het. Bruto wins het reëel en persentueel verbeter tydens en na die konsultasie en bedryfskoste het in 'n gunstiger verhouding tot verkope gekom terwyl die toename in koste skerp gedaal het. Produktiwiteit van personeel het verbeter ten opsigte van die koste daarvan, teenoor verkope en bruto wins gerealiseer.

6.7.4.2.5 Kredietverlening[1]

a Kredietverkope/Verkope

Die tendens van kredietverkope tot verkope het, alhoewel 'n fluktuerende tendens openbaar word, in 1977/78 gedaal na 52,73% van verkope. Dit is die laagste syfer volgens die vier stelle finansiële state onder oënskou.

b Invorderingstermyn

Die betalingstermyn van debiteure het ook gedaal van 89 dae vóór die konsultasie, na 78 dae ná die konsultasie. Dit impliseer strenger kredietbeheer en 'n verbetering in verskeie aspekte van kredietbeheer.

Daar is duidelik bewyse dat die kleinhandelsondernemings ná die konsultasie méér kontant verkoop en dat kredietbeheer strenger toegepas word.

6.7.4.3 Afleiding

Wanneer daar na die finansiële resultate van die gekonsulteerde gevalle vir die vier finansiële jaareindes van 28 Februarie 1975 - 1978 gekyk word, blyk dit dat die meerderheid van die ondernemers om hulpverlening aansoek gedoen het as gevolg van die feit dat die finansiële resultate van hul ondernemings dalende neigings begin toon het of dat hulle nie tevrede was met die resultate wat behaal is nie.

---

1. *Sien Bylae 6/8, punt 5.*

Die gevalle waarmee die konsultasiediens te doen kry is oorwegend dus probleemgevalle. Enige toekomstige resultaat wat op die herstel na winsgewend dui moet dus baie gunstig beoordeel word; 'n verbetering na hoër winsgewendheid as vantevore kan as 'n werklike prestasie beskou word en 'n verbetering na hoër rentabiliteit as die gemiddeld van vergelykbare soortgelyke ondernemings behoort as 'n uitsonderlike prestasie beskou te word.

In die hele proses van evaluering kan die beperkings en of voordele van die algemene ekonomiese situasie in die gebied of land nie buite rekening gelaat word nie. Die uitwerking daarvan kan op die eksterne omstandighede van die onderneming 'n aansienlike invloed uitoefen.

In die evaluering van die resultate van die konsultasiediens mag die prestasies en mislukkings van die indiwiduele ondernemings nie oor die hoof gesien word nie, maar die finale kriteria moet ook rekening hou met die totale invloed en trefwydte van die diens op die somtotaal van die gekonsulteerde ondernemings.

Uit die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings blyk dit ook dat die logiese metode van evaluering 'n vergelyking van die finansiële jaar vóór die konsultasie, met die jaar ván konsultasie en die jaar ná die konsultasie sou wees. Die eerste periode kan as die probleemfase,die tweede as die remediërende fase en die derde as die herstelfase van die onderneming, beskou word. Volgens die gegewens, word besondere aandag aan die derde fase geskenk. Alhoewel die drie periodes met mekaar vergelyk kan word, behoort vergelyking nie in die absolute sin plaas te vind nie omdat die omstandighede binne die drie fases heel verskillend is.

Tydens die eerste fase is geen hulp verleen nie; die tweede fase is gekenmerk deur hulpverlening op verskeie tydstippe deur die loop van die jaar, in sommige gevalle heel aan die begin, en in ander gevalle heel aan die einde van die jaar; gedurende die derde fase is verspreide hulp by wyse van opvolgbesoeke, verleen.

Wanneer die finansiële resultate en die verhoudingsgetalle van die gekonsulteerde ondernemings soos op Tabelle 6/14 en 6/13, bestudeer word met inagneming van die beperkings en probleme van hierdie tipe evaluering, soos behandel is in paragraaf 6.7.2.3, blyk dit egter onteenseglik dat die konsultasiediens 'n positiewe en gunstige uitwerking op die ondernemings gehad het.

Die rentabiliteit van die groep ondernemings toon gedurende die eerste fase (vóór konsultasie) 'n verswakking en 'n dalende tendens, met 'n duidelike verstewiging gedurende die tweede fase (tydens konsultasie) en 'n byna dramatiese verbetering gedurende die derde fase, dit is, die jaar ná die konsultasie. Al die verhoudingsgetalle wat gebruik is om rentabiliteit te evalueer openbaar dieselfde tendens.

Die finansiële struktuur van die groep van ondernemings wat gedurende die eerste fase effens verswak het, het tydens die tweede en derde fases versterk, maar toon steeds simptome van 'n te kort in eienaarskapitaal. Dit moet aanvaar word dat die verstewiging van die finansiële struktuur van die ondernemings 'n langtermynproses is wat nie binne een jaar kan plaasvind nie. Die tendens van die verhoudingsgetalle insake finansiering openbaar nietemin gunstige tendense.

Die aktiwiteit van bates en kapitaal van die ondernemings was deurgaans hoog en het nie radikale veranderinge ondergaan nie behalwe dat voorraadomkeersnelheid in die derde fase 'n hoogtepunt bereik het en dat die druk op eie kapitaalomset effens afgeneem het. Die toename in verkope het gedurende die derde fase 'n bo gemiddelde toename getoon.

Die doeltreffendheidsverhoudingsgetalle dui feitlik almal op 'n totale verbetering van die derde fase teenoor die tweede fase, met 'n geringe verbetering teenoor die stand van sake tydens die aanvang van die eerste fase. Die groep van ondernemings het beslis ná die konsultasie 'n hoër peil van doeltreffendheid bereik as vantevore.

Die afleiding wat dus uit die evaluering van die finansiële resultate van die groep van gekonsulteerde ondernemings gemaak kan word is een van oorwegend positiewe en gunstige resultate. Hierdie resultate kan ook geld vir ander groepe van gekonsulteerde klein ondernemings; daar is weinig rede waarom sodanige resultate, deur middel van konsultasiedienste, nie deur die totale kleinsakesektor behaal kan word nie.

Die resultate van hierdie evaluering van die finansiële state van gekonsulteerde gevalle bevestig ook die antwoorde wat deur die ondernemers in die meningsopname verstrek is, naamlik dat 47% van die ondernemers van mening was dat die konsultasie tot aansienlike verbetering in die finansiële resultate van die onderneming gelei het en 42% geringe maar tog positiewe finansiële resultate as gevolg van die konsultasie ondervind het[1].

In paragraaf 6.7.1 is reeds gemeld dat een van die kernvrae in die evaluering van die resultate van 'n konsultasiediens, ook die regverdiging ten opsigte van die gesubsidieerde fondse in die hulpverleningsprogram insluit. Daar is egter ook daarop gewys dat 'n evaluering van konsultasiedienste, suiwer gegrond op 'n moontlike verhoogde belasting in die staatskas, 'n baie eng benadering en kriterium vir beoordeling sou wees.

Aangesien die aangeleentheid van inkomstebelasting, in die geval van die evaluering van die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings wel ter sake is, is 'n oefening uitgevoer om die verhoogde fondse wat via inkomstebelasting na die staatskas sou vloei, te bepaal. So 'n berekening kan egter nie absoluut korrek gedoen word nie omrede die verskille in belastingaanslagtariewe op die verskillende ondernemings van toepassing. Die 17 privaatmaatskappye en die 4 koöperatiewe handelsverenigings in die groep lewer geen noemenswaardige probleme in soverre dit die belastingtarief betref nie, behalwe dat in die geval van die privaatmaatskappye, daar oor die vergoeding aan die direkteure verskil mag word. Die belastingtariewe van toepassing op die

1. *Tabel 6/10, vrae 3 en 4.*

eenmansake is egter problematies in die sin dat die toelaatbare aftrekkings sowel as die nie-ondernemingsinkomste van die ondernemers onbekend is. Verder sal die inkomstebelastingtarief verskil van jaar tot jaar na gelang van die styging en daling in netto persoonlike inkomste.

Om dus enigsins 'n vergelykbare en werkbare basis te gebruik, is deurgaans dieselfde belastingaanslagtarief gebruik, en wél die een wat van toepassing op die meerderheid van ondernemings is, naamlik dié van die privaat maatskappy. Die tarief van toepassing word dieselfde gehou en sluit nie die leningsheffing in nie, aangesien laasgenoemde nie permanent in die staatskas sou bly nie. Die tarief wat aldus gebruik word is 'n 40% basiese tarief plus 'n verpligte heffing van 2½%[1].

Volgens Tabel 6/13 het die netto wins voor belasting, van die 31 gekonsulteerde ondernemings sedert 28 Februarie 1975, gedaal van R494 420 na R448 568 (die jaar vóór konsultasie), en daarna gestyg tot R636 221 tydens die jaar van konsultasie en toe verder tot R842 748 op 28 Februarie 1978, dit is, aan die einde van die finansiële jaar ná die konsultasie. Volgens die belastingaanslagtariefvan 42½%, sou die inkomstebelasting wat deur die ondernemings vir die onderskeie jare betaal sou word, R210 129, R190 641, R270 394 en R358 168, gewees het. Dit beteken 'n verhoging aan inkomstebelasting betaalbaar van R79 753 vir die 1976/77 belastingjaar, en 'n verhoging van R87 774 vir die 1977/78 belastingjaar. Gedurende die verloop van twee jaar, dit is, tydens die jaar ván konsultasie en die jaar ná konsultasie, het die inkomstebelasting betaalbaar, van die groep van gekonsulteerde ondernemings, bereken op 'n vaste tarief, bykans verdubbel. (Met 88% toegeneem). Hierdie prestasie moet ook beoordeel word in die lig van die feit dat die inkomstebelasting betaalbaar, gedurende die jaar vóór die konsul-

1. *Silke, A.S., ed. Silke on South African Income Tax. Eighth edition. Cape Town, Juta, 1975. pp.591-592.*

tasie 'n afname getoon het. Dit lei dus geen twyfel dat die konsultasiediens 'n aansienlike bydrae tot die staatskas in die vorm van inkomstebelasting kan maak nie en dus ook op grond dáárvan geregverdig kan word[1].

In aansluiting met die meningsopname van die gekonsulteerde ondernemers bevestig die evaluering van die finansiële resultate dus die doeltreffendheid van konsultasiedienste as metode tot hulpverlening aan klein ondernemers.

Gegewe die beperkings en onbekende faktore met betrekking tot die evaluering van konsultasiedienste deur middel van die finansiële resultate van gekonsulteerde ondernemings, kan dit afgelei word dat die konsultasiediens tot definitiewe verbeterde finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings, in totaal, en gemiddeld per onderneming, gelei het. Die konsultasiediens kan lei tot die verhoging in rentabiliteit en produktiwiteit van klein ondernemings en kan die finansiële struktuur van die klein onderneming aansienlik versterk. Die subsidiëring van die diens kan ook deur middel van die hoër inkomstebelasting wat deur die klein sakeondernemings betaal word, geregverdig word.

Die resultate wat met hierdie ondersoekgroep behaal is kan op veel groter skaal deur middel van 'n konsultasiediens van veel groter omvang, behaal word.

---

1. *Dieselfde afleiding word ook gemaak en gestaaf deur Ritter van Wes-Duitsland in sy studie na die fiskale, sosiale en ekonomiese uitwerking van konsultasiedienste. Verwys: Ritter, H. Über die fiskalischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Betriebsberatung.* <u>*In:*</u> *BBE Jahrbuch 1969. Keulen, BBE. p.15.*

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

Dit was onder andere die doelstellings van hierdie studie om die klein ondernemer, sy problematiek, sy plek en posisie in die moderne kapitalistiese ekonomiese stelsel, metodes van hulpverlening aan die kleinsakesektor, en spesifiek, konsultasiedienste as metode tot hulpverlening, van nader te beskou.

Die vraagstukke van die plek en posisie van die kleinsakesektor in die moderne ekonomiese orde is een van kardinale belang. Die wyse waarop hierdie vraagstukke in die volgende dekade aangepak en opgelos gaan word gaan 'n wesentlike invloed op die toekomstige ekonomiese ontwikkeling van die kapitalisme uitoefen en sal tot 'n groot mate bepaal of klein sakeondernemings steeds onder moeilike eksterne en interne omstandighede gaan groei en ontwikkel, of stagneer, en of die struktuurveranderings van konsentrasie- en ekonomiese magsvorming wat sedert die begin van hierdie eeu alreeds ver gevorder het, in 'n totale ekonomiese oormagsituasie gaan ontwikkel.

Die benadering in hierdie studie was egter deurgaans vanuit die oogpunt van die klein onderneming, met die vertroue dat die verkenning van hierdie kennisveld ook mag lei tot meer en omvattende studie en navorsing in bepaalde rigtings binne die kennisveld.

7.2 DEFINISIE EN OMSKRYWING

Die beginpunt vir 'n studie van hierdie aard sal noodwendig 'n definiëring en omskrywing van verskillende terme en begrippe wees, met die belangrikste begrippe wat opgeklaar moet word: die klein ondernemer en die klein sakeonderneming. In Hoofstuk 2 is dan ook verskeie ter sake definisies, begrippe en omskrywings behandel soos deur akademici,

navorsers, kenners en ook regerings en instansies, verstaan, gebruik en geïnterpreteer word.

Uit die bestudering van hierdie verskillende benaderings en opvattings blyk dit dat die klein sakeonderneming en die klein ondernemer onlosmaaklik geïntegreerd is. Die klein ondernemer is die persoon wat ontdek, inisieer, risiko en verantwoordelikheid aanvaar, kapitaal voorsien, direk betrokke is by die bestuur en die bedryf van die onderneming, en die wins ontvang. Die klein sakeonderneming kan beskou word as 'n kontinue selfstandige ekonomiese doelmatig gerigte organisasie wat ten doel het om die kapitaal en risiko wat daaraan verbonde is; winsgewend te verantwoord. Die klein sakeonderneming is egter 'n selfekstensie van die klein ondernemer en behoort die twee begrippe nie afsonderlik van mekaar beskou te word nie.

Die klein sakeonderneming is bedryfsekonomies onafhanklik en vorm deel van die kleinsakesektor - 'n begrip wat bedryfsekonomies, en nie sosiologies nie, omskryf word. Uit die verskillende definisies en omskrywings van 'n klein sakeonderneming blyk dit ook dat daar in die definiëring van die klein sakeonderneming rekening gehou moet word met ekonomiese sowel as statistiese aspekte. Die ekonomiese aspekte hou verband met die wese van die klein ondernemer en die stempel wat hy as enigste risikodraer op die onderneming afdruk. Dit behels verder dat die onderneming onafhanklik besit, onafhanklik bestuur en bedryf word, en geen noemenswaardige invloed oor die mark sal uitoefen nie. Die statistiese deel van die definiëring van 'n klein sakeonderneming word gebaseer op verskeie kwantifiseerbare elemente soos aantal werknemers, jaarlikse verkope of bruto inkomste, aantal bedryfseenhede, kapitaal, batewaarde, netto wins en aantal aandeelhouers.

'n Werkbare definisie vir 'n klein sakeonderneming in Suid-Afrika is geformuleer wat as volg in 'n enkele paragraaf beskryf kan word:

> 'n Sakeonderneming kan as klein beskou word indien die sakeonderneming onafhanklik besit word; onafhanklik bestuur word; 'n omset van nie meer as R1 miljoen per jaar behaal nie; uit

nie meer as 5 bedryfseenhede bestaan nie; die totale batewaarde nie R½ miljoen oorskry nie; en nie meer as 100 persone voltyds daarin werksaam is nie. Om voorsiening vir buitengewone omstandighede te maak moet die sakeonderneming aan vyf van gemelde vereistes voldoen om as klein beskou te word.

Dit is egter duidelik dat hierdie definisie van tyd tot tyd hersien en aangepas sal moet word namate die ekonomiese orde evoleer. Verdere navorsing op die gebied van die definiëring en omskrywing van die begrip klein sakeonderneming behoort ook op gereelde grondslag onderneem te word.

7.3 DIE PLEK EN POSISIE VAN DIE KLEIN SAKEONDERNEMING IN DIE EKONOMIE

Uit die historiese ontstaan en ontwikkeling van die onderneming en daarby gepaard die klein sakeonderneming, is in Hoofstuk 3 aangetoon dat die ondernemer die skepper en die handhawer van kapitalisme is. Die rol en funksie van die ondernemer is nog geensins uitgedien nie. Tewens daar word in die moderne kapitalisme juis 'n behoefte aan ondernemers soos van ouds, gevoel. Die funksie van die ondernemer het in die grootbedryf egter vervaag van die indiwidu na die organisasie. Die kleinsakesektor bly egter 'n belangrike voedingsbron van entrepreneurs en innoveerders. Alhoewel die kleinbedryf as ondergeskik aan die grootbedryf in terme van omvang, indiensneming, en bruto inkomste gereken word, is dit geen uitgemaakte saak dat klein ondernemings ondergeskik aan groot bedrywe is in soverre dit belangrikheid tot die behoud en handhawing van die kapitalistiese stelsel is nie. Die klein onderneming met sy indiwidualiteit, vryheid, privaatinisiatief, aanpasbaarheid, spesialisasievermoë en diensleweringsfaktor, bly steeds een van die hoekstene van kapitalisme. Dit is die slotsom waartoe gekom word indien die kwalitatiewe argumente ter ondersteuning van die klein sakeonderneming van nader beskou word.

Die omvang van die klein sakeonderneming in die ekonomie is oor die algemeen heelwat groter as wat gereken word. Die kleinsakesektor maak,

getallegewys, in al die lande van die Westerse wêreld, die grootste gedeelte van die ondernemings uit; dit is 'n belangrike en gerekende werkgewer en lewer 'n aansienlike bydrae tot die bruto inkomste van elke land. Hierdie stelling is ook op Suid-Afrika van toepassing en by wyse van beskikbare statistiek aangetoon. Ongelukkig is relevante statistiek nie geredelik beskikbaar om die omvang van die kleinsakesektor in die ekonomie absoluut te beskryf nie. So ook is daar 'n behoefte aan syfers en gegewens om die tendens in die kleinsakesektor onomwonde te volg. Meer navorsing behoort in hierdie verband gedoen te word.

Een van die vernaamste redes waarom daar nie in Suid-Afrika genoegsame aandag aan die kleinsakesektor geskenk word nie, is te vinde in die feit dat daar geen duidelik geformuleerde owerheidsbeleid ten opsigte van klein sakeondernemings, soos in verskeie ander lande, bestaan nie.

Om owerheidsbeleid enigsins tot sinvolle ontplooiing te lei sal spesifieke maatreëls, gegrond op die doelwitte van die beleid in die beleid geïnkorporeer behoort te word, soos byvoorbeeld:

Die integrering van die belange van die kleinsakesektor in algemene ekonomiese beleid, veral monêtere en fiskale beleid, sodat die druk wat hierdeur op die klein sakeonderneming geplaas kan word, nie ongelyk is nie;

die daarstelling van wetgewing wat monopolieë voorkom, onregverdige handelspraktyke uitskakel, en die reëls van die mededingingspel sodanig bepaal dat die klein onderneming nie ongelyk trek nie;

die daarstelling van omvattende en uitgebreide opleidings-, voorligtings- en navorsingsdienste vir die kleinsakesektor in sy geheel, en die ondersteuning, finansieel en andersins van nasionale aksies wat ten doel het om die klein ondernemer en die klein sakeonderneming te bevorder deur 'n verskeidenheid van metodes en dienste;

statistiek en inligting aangaande die kleinsakesektor te versamel en te verwerk tot sinvolle interpretasie;

die ontwikkeling van geskikte finansieringshulpprogramme vir die verskillende afdelings van die kleinsakesektor; en

verteenwoordiging van die sektor op hoë regeringsvlak verseker.

7.4 DIE KLEIN ONDERNEMER: KENMERKE, PROBLEME EN BEHOEFTES

Die prestasies van entrepreneurs het nog altyd die verbeelding van die mensdom aangegryp. Die samelewing betoon steeds respek vir die indiwidu wat 'n sakeonderneming begin en dit met sukses uitbou en sodoende, vir homself materiële en ander gewin verwerf. Entrepreneurs, hul motivering, optrede, herkoms, kwalifikasies en karaktereienskappe ensomeer, vorm dus 'n belangrike en ook interessante studieveld.

Uit die bestudering van verskillende sienswyses en opvattinge aangaande die ondernemer en veral die klein ondernemer, sowel as by wyse van 'n opname wat by 158 klein ondernemers gedoen is, blyk dit dat daar 'n aantal algemene kenmerke en karaktereienskappe aan die deur van die klein ondernemer gelê kan word. Hierdie eienskappe kom ook dikwels tot uiting in die optrede van die klein ondernemer in die bedryf van sy onderneming en sy reaksie teenoor buitestaanders.

Hierdie eienskappe is die volgende:

a Die klein ondernemer plaas 'n groot premie op sy onafhanklikheid en sy status as selfwerksame en om die baas van sy eie sakeonderneming te wees. Die rede vir selfwerksaamheid en eienaarskap lê egter opgesluit in selfverwesentliking. Die feit dat die klein ondernemer iets tot stand kan bring waaroor hyself volle jurisdiksie kan uitoefen is 'n belangrike element in selfverwesentliking.

b Die motief van maksimum wins oor die langtermyn, alhoewel belangrik, is nie 'n oorheersende motiveringsfaktor vir die klein ondernemer om sy eie onderneming te bestuur en te bedryf nie.

c Die doelwitte van die onderneming is dikwels dieselfde as die van die ondernemer. Daar bestaan 'n nou verband tussen ondernemer en onderneming en hierdie doelwitte mag verander namate die status en omstandighede van die klein ondernemer verander. Dit mag tot gevolg hê dat suiwer ekonomiese beginsels in die onderneming mag vervaag.

d Opvoedkundige kwalifikasies kan as 'n belangrike ondersteunende faktor vir die suksesvolle bedryf van 'n klein onderneming beskou word. Dit is egter geen prerogatief vir sukses nie en het weinig te doen met die motivering van die entrepreneur om sy eie, onderneming te bedryf. Dit wil egter voorkom asof daar meer klein ondernemers met naskoolse kwalifikasies is as wat in die algemeen aanvaar word.

e Die bestuurder/eienaar van die klein sakeonderneming verskil dikwels wesentlik van die professionele bestuurder van die grootonderneming in sy benadering tot bestuur, in sy optrede as bestuurder, en in sy persoonlike betrokkenheid met sy onderneming.

Hierdie en ander kenmerke en karaktereienskappe van die klein ondernemer moet altoos in gedagte gehou word wanneer daar na klein ondernemings gekyk of verwys word. In enige beoordeling van die kleinsakesektor kan hierdie persoonlike karaktereienskappe van die ondernemers in die bedryf nie verontagsaam word nie.

Die klein ondernemer gaan egter gebuk onder 'n hele aantal probleme. Van hierdie probleme het hul oorsprong in eksterne omstandighede en verwikkelings waaroor die klein ondernemer geen of weinig beheer kan uitoefen nie, soos die algemene ekonomiese klimaat, die politieke en

wetlike omgewing, demografiese veranderinge, verandering in verbruikersvoorkeure en -kooppatrone ensovoorts. Talle van die probleme van klein ondernemers hou egter verband met die interne bedryf en bestuur van die klein onderneming. Hierdie probleemgebiede en knelpunte is in Hoofstuk 4 behandel aan die hand van die ontleding van 239 konsultasieverslae van konsultante van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings.

Volgens die ontleding van die probleme van 239 klein ondernemings, soos afgebaken in 20 probleemgebiede, word afgelei dat die primêre probleemgebied in die kader van die bestuur van die klein onderneming geleë is. Die 4 probleemgebiede wat die meeste geïdentifiseer kon word, naamlik bestuursbeplanning (64,85%) bestuursinligting (49,37%) bruto wins (45,19%) en finansiële bestuur (43,51%) hou almal direk verband met die bestuurskundigheid en -vaardigheid van die klein ondernemer. Ook die vyfde belangrikste knelgebied naamlik bemarking, hou verband met bestuursonvermoë.

Alhoewel meer as 'n kwart van die ondernemings wat ondersoek is (28,87%) werklike tekorte aan kapitaal ondervind het, setel die finansiële probleme van klein ondernemings meer in finansiële bestuur as in 'n tekort aan kapitaalfondse. Daar is egter verskeie gevalle waar 'n nypende tekort aan kapitaal ondervind word, veral langtermynleningskapitaal.

Enige hulpverlening wat dus aan die kleinsakesektor beskikbaar gestel word behoort primêr daarop ingestel te wees om die bestuurskundigheid en die bestuursvermoë van die klein ondernemer te verhoog.

7.5 KONSULTASIEDIENSTE AS METODE TOT HULPVERLENING AAN KLEIN SAKEONDERNEMINGS

Die konsultasiediens waarna in hierdie studie verwys word is 'n omvattende en allesinsluitende diens aan klein sakeondernemings, indiwidueel

sowel as vir die sektor in die geheel. Hierdie diens word op 'n nasionale of regionale basis aangebied en is gewoonlik op een of ander wyse staatsgesubsidieerd terwyl dit verder deur georganiseerde handel en-nywerheid ondersteun word.

Konsultasiedienste streef 'n nasionale doelwit na; primêr die bevordering en ontwikkeling van die kleinsakesektor as belangrike onderdeel van die volkshuishouding. Die breë riglyne en doelwitte ten opsigte van die ekonomiese ontwikkeling van klein ondernemers sal egter 'n invloed oor die dienste en wyse waarop dit aangebied word, uitoefen.

Verder is konsultasiedienste in die algemeen goed georganiseerd en gesistematiseerd en word gekenmerk deur eiesoortige werksmetodiek en gekoördineerde optrede. Konsultasiedienste behels veel meer as slegs die verskaffing van advies aan enkele klein ondernemings. Daar is dus 'n verskil tussen 'n nasionale konsultasiediens en bestuurskonsultasiewerk wat deur professionele bestuurskonsultante op 'n kontrakvergoedingsbasis onderneem word.

Vanweë die besondere probleme van klein ondernemings en die karaktereienskappe en kenmerke van die klein ondernemer, vereis 'n konsultasiediens aan die kleinsakesektor, konsultante wat oor toepaslike kwaliteite en kwalifikasies sal beskik. Kleinsakekonsultante moet as veranderingsagente, analiste, adviseurs, opvoedkundiges, innoveerders en inisieerders kan optree. Daarby moet die kleinsakekonsultant oor spesifieke persoonlike eienskappe beskik met die vermoë om sy kliënt te verstaan en goed met hom oor die weg te kom. Kleinsakekonsultante behoort verkieslik oor akademiese kwalifikasies te beskik; in verskillende rigtings, met aanvulling in bestuurswese. Praktiese ervaring in bestuurs- en administratiewe hoedanighied, plus 'n praktiese ingesteldheid, is egter net so belangrik. Die kennisveld van die kleinsakekonsultant strek oor 'n wye basis en behels feitlik alle aspekte rakende 'n klein onderneming. Waar die kennis van kleinsakekonsultante dus ontbreek, sal dit aangevul moet word deur formele opleiding, selfstudie en indiensopleiding.

Die metodiek van die konsultasie wat deur kleinsakekonsultante in die uitvoering daarvan gevolg word, hou verband met die breë doelstellings van die konsultasiediens, sowel as die kenmerke van die klein ondernemer en die beperkings wat in terme van tyd beskikbaar, plaaslike omstandighede en inligting bekombaar, op die konsultant geplaas word. Gegewe hierdie beperkings en omstandighede is dit noodsaaklik dat daar tydens die uitvoering van die konsultasie op 'n geprogrammeerde en sistematiese wyse te werk gegaan sal word. Daarby moet sekere elemente van die konsultasie soos evaluering, identifisering en die soeke na oplossings en alternatiewe, in berekening gebring word.

Hieruit volg dit dat spesifieke metodiek gevolg sal word tydens die uitvoering van die konsultasie. Dit geld by die aanvanklike reëlings, die verkryging van voorafinligting, die terplaatse ondersoek, bespreking van bevindinge en aanbevelings, die konsultasieverslag, en die opvolging ná die konsultasie. Die kleinsakekonsultant maak ook van 'n verskeidenheid van hulpmiddels gebruik om hom te help in die uitvoering van die konsultasie.

Die tipe konsultasies wat deur hulpverleningsorganisasie wêreldwyd aan klein ondernemers gebied word, wissel van kortstondige eenmalige adviesverlening per telefoon, tot langtermyn nougesette betrokkenheid met gereelde opvolging. Die prioriteit wat aan 'n sekere tipe en metode van konsultasie verleen word hang gewoonlik saam met die algemene konsultasiebeleid van die hulpverleningsorganisasie, die aantal konsultante beskikbaar, die aanvraag en spesifieke behoefte van die klein ondernemers, sowel as die omvang en aard van bestaande dienste in daardie land. Daar word deurgaans gepoog, om binne die beperkings van die hulpverleningsorganisasie, konsultasiebetrokkenheid met gekonsulteerde ondernemings soveel as moontlik uit te brei.

Die finale toets vir enige hulpprogram bly steeds die uiteindelike resultate wat daarmee behaal word. In die evaluering van die resultate van die konsultasiediens gaan dit onder andere om die vrae of die konsultasiediens enige voordeel vir gekonsulteerde klein ondernemer, direk sowel as indirek, inhou; of die konsultasiedienste enige betekenis vir die landsekonomie het, en of die investering deur die staat, deur die subsidiëring van die diens, geregverdig word.

As riglyne vir die evaluering van konsultasiedienste word gewoonlik gelet na die algemene groei en ontwikkeling van hulpverleningsorganisasies, - programme, en -dienste wat in lande aangetref word. Dit weerspieël ook tot 'n mate die behoeftes van klein ondernemers in daardie land en die gebruikmaking van die dienste deur klein ondernemers. Verder word daar ag geslaan op die opinies van gekonsulteerde ondernemings en laastens, evaluerings gedoen na aanleiding van die finansiële resultate van gekonsulteerde ondernemings ná die konsultasie. Dit is egter duidelik dat, indien konsultasiedienste beoordeel wil word, daar na verskeie aspekte, nie geïsoleerd nie, maar in totaliteit, gekyk sal moet word.

In Hoofstuk 5 is aangetoon hoedat hulpverleningsorganisasies in verskeie lande van die wêreld, ontwikkel en groei. Die afgelope dekade het hulpverleningsorganisasies ongekende belangstelling en ontwikkeling geniet. Die basis vir grootskaalse hulpverlening is ook reeds in Suid-Afrika gevestig.

Uit die opinie van gekonsulteerde ondernemers is 'n ondersoek wat in Suid-Afrika by gekonsulteerde klein ondernemers uitgevoer is, sowel as uit die resultate van oorsese ondersoeke, blyk dit dat daar vir die meerderheid gekonsulteerde klein ondernemings, voordele uit die konsultasiediens voortgespruit het. Die voordele is nie net geleë in die verbetering van die bestuurskundigheid van die klein ondernemer nie, maar reflekteer ook in die finansiële resultate van die onderneming, in die daaropvolgende tydperk ná die konsultasie. Een van die belangrikste afleidings uit die opinieopname by gekonsulteerde klein ondernemers in Suid-Afrika is die feit dat die konsultasie by die oorwegende meerderheid van ondernemings, instrumenteel tot verandering was. Die aanduiding dat die meerderheid gekonsulteerde ondernemings 'n verbetering in bestuurskundigheid en bestuursvaardig ná die konsultasie ervaar, is 'n verdere bevestiging van die opvoedkundige waarde van die konsultasiediens. Só 'n diens moet sonder twyfel voordele vir die ekonomie van die land en die ontwikkeling van die ondernemerskorps van die land inhou.

Die studie is afgesluit met 'n evaluering van die resultate van die konsultasiediens volgens die finansiële resultate van gekonsulteerde gevalle in Suid-Afrika. Daar is gekyk na die finansiële resultate van 'n groep van 31 gekonsulteerde klein ondernemings en die resultate van die jare vóór konsultasie, tỳdens konsultasie en ná konsultasie teenoor mekaar opgeweeg.

Uit die bestudering van die finansiële resultate van die gekonsulteerde ondernemings blyk dit dat die konsultasiediens 'n gunstige uitwerking op die ondernemings ten gevolg gehad het. Die rentabiliteit van die groep van gekonsulteerde ondernemings het na 'n aanvanklike verswakking vóór die konsultasie, verstewig, en gunstig verbeter ná die konsultasie. Die finansiële struktuur van die groep van ondernemings het ná die konsultasie verbeter, alhoewel dit nog nie na wense is nie. Die tendens van die verhoudingsgetalle insake finansiering openbaar nietemin gunstige tendense. Die verkope van die groep van gekonsulteerde ondernemings het bo gemiddeld toegeneem terwyl die aktiwiteit van bates steeds hoog gebly het.

Die doeltreffendheidsverhoudingsgetalle van die groep van gekonsulteerde ondernemings dui op 'n hoër peil van doeltreffendheid ná die konsultasie, as vantevore. In totaal blyk dit egter duidelik dat die konsultasiediens 'n wesentlike bydrae gelewer het tot die verbetering van die rentabiliteit, algemene produktiwiteit en die finansiële struktuur van die groep van klein gekonsulteerde ondernemings in die ondersoek.

Daar is ook aangetoon dat die bydrae van die gekonsulteerde ondernemings, tot die staatskas, deur middel van verhoogde inkomstebelasting, aansienlik toegeneem het. Gedurende die verloop van twee jaar, dit is, tydens die jaar van konsultasie en die jaar ná konsultasie het die inkomstebelastingbydrae van die groep van gekonsulteerde ondernemings met 88% toegeneem. Konsultasiedienste kan dus ook op hierdie wyse geregverdig word.

7.6 AANBEVELINGS

Uit die studie vloei 'n aantal opmerkings en aanbevelings voort wat myns insiens aandag behoort te geniet.

a Navorsing oor die klein sakeonderneming, definiëring, omskrywing en veral die plek en posisie en funksie van die klein sakeonderneming in die ekonomie behoort opgevolg, volgehou en selfs uitgebrei te word. Hierdie navorsing wat deur verskeie persone en instansies aangepak kan word behoort gekoördineerd te wees om die sinvolle gebruik en interpretasie daarvan te verseker. Hierdie navorsing kan as belangrike basis vir besluitneming en opinievorming en algemene bewuswording aangewend word.

b Aandag moet steeds geskenk word om meer relevante statistiek insake die kleinsakesektor en verskillende fasette binne hierdie sektor, beskikbaar te stel. Die huidige beskikbare statistiek is nie voldoende om duidelike tendense en ontwikkelinge in die kleinsakesektor te interpreteer nie.

c 'n Duidelike geformuleerde owerheidsbeleid en ingesteldheid ten opsigte van klein sakeondernemings in die Republiek van Suid-Afrika, is nodig. Klein sakeondernemings behoort 'n hoër prioriteit by die owerheid, akademici, en georganiseerde handel en nywerheid te geniet as wat tans die geval is.

d Meer navorsing en ondersoek behoort gedoen te word na die motivering van klein ondernemers in Suid-Afrika, om eie sakeondernemings te besit en te bedryf. Hier word spesifiek ook aan die verskillende bevolkingsgroepe in Suid-Afrika gedink.

e Spesifieke aandag behoort aan die ontwikkeling van entrepreneurs as belangrike voedingsbron vir die bedryfslewe, geskenk te word. Dit impliseer nasionale bewuswording, algemene voorligting en intensiewe opleidings- en ontwikkelingsprogramme.

f Die hele aangeleentheid van opleiding in kleinsakebestuur, die opleiding van kleinsake-bestuurders/eienaars sowel as kleinsakekonsultante, behoort, veral deur hoër opvoedkundige inrigtings in Suid-Afrika, opgevolg te word.

g Konsultasiedienste aan klein ondernemers in Suid-Afrika, behoort op 'n veel groter en meer uitgebreide skaal aan klein ondernemers in alle bevolkingsgroepe en in al die sektore van die bedryfslewe beskikbaar gestel te word.

BYLAE 4/1

VRAELYS AAN ONDERNEMERS

Die eerste vraag handel oor u motivering om 'n eie, onafhanklike, sake-onderneming te bedryf. 'n Enkel of 'n aantal redes kan daarvoor aangevoer word. Ons wil graag die belangrikheid van hierdie redes probeer bepaal. Skryf asseblief agter elke moontlike motivering 'n syfer, uit tien, van hoe sterk hierdie motivering by u tel.

1 Waarom bedryf u 'n eie onderneming

Omdat ek my eie baas wil wees. ☐
Omdat ek vir myself groter inkomste verdien. ☐
Omdat ek van die risiko's en uitdagings hou. ☐
Omdat ek myself beter kan uitleef. ☐
Omdat ek iets tot stand wil bring. ☐
Omdat ek die onderneming ge-erf het. ☐
Omdat omstandighede my hierin gedwing het. ☐
Omdat ek nie 'n ander bestaan kan maak nie.
Omdat ek 'n bestuurder/eienaar en nie 'n werker wil wees nie. ☐

Voltooi by die res van die vrae slegs die toepaslike blokkie:

2 U opvoedkundige kwalifikasies

Gegradueerd ☐
Na matriek opleiding ☐
Matriek ☐
Nie matriek ☐
Ander: spesifiseer ☐

3 Watter beroep het u vader hoofsaaklik gevolg:

Is dit: Professioneel ☐
Eie onderneming ☐
Werknemer ☐

Bylae 4/1 vervolg

4 Hoe lank bestaan u onderneming? [ ]

5 Hoe lank is die onderneming in u besit? [ ]

6 Was u die stigter van die onderneming?

Ja	
Nee	

7 Wat is die huidige ondernemingsvorm van u onderneming?

Eenmansaak	
Vennootskap	
Privaat maatskappy	

8 Hoeveel aandeelhouers in u onderneming? [ ]

9 Is u eggenote werksaam in u onderneming?

Voltyds	
Deeltyds	
Glad nie	

10 As u weer kon kies, sou u weer 'n eie onderneming begin? [ ]

11 Sal u u seun of dogter aanbeveel om 'n eie onderneming te bedryf? [ ]

12 Wat is u doelwit met u onderneming?

....

....

Bylae 4/1 vervolg

13 Is u tevrede met die winsgewendheid van u onderneming?

Heeltemal	
Gedeeltelik	
Glad nie	

14 Waaraan bepaal u die winsgewendheid van u onderneming?

Verdienste op kapitaal	
Netto wins	
Persoonlike inkomste	
Ander	

15 Is dit u eerste eie onderneming?

1	
2	
3	
4	
5	

16 Besit en bedryf u ook ander klein sakeondernemings?

1	
2	
3	

17 Grootte van onderneming (hoofonderneming)

Omset in Rand

0	100 000	
100 000	200 000	
200 000	300 000	
300 000	400 000	
400 000	500 000	
500 000	750 000	
750 000	1 000 000	
meer as	1 000 000	

Bylae 4/1 vervolg

Aantal werknemers:	Blank	
	Nie Blank	

Aantal bedryfseenhede

Totale bates (uitgesonderd geboue)

18 Aard van onderneming

....

....

BYLAE 6/1

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION

REQUEST FOR COUNSELING

(Please Complete Both Sides)

I request management assistance by a volunteer counselor sponsored by the Small Business Administration.

I understand that there is no charge for this service. However, I agree to reimburse the counselor for mileage and subsistence expense incurred in counseling me. It is agreed, however, that I have no obligation to reimburse the counselor:

a. If, in the judgment of the counselor, I cannot afford the expense.
b. If I qualify for counseling under the Economic Opportunity Act.
c. If the counseling is conducted on SBA premises, or in the office of the volunteer counselor.
d. The expense is incurred in conjunction with travel expressly sponsored by SBA.

Unless the above circumstances apply, I agree that reimbursement will be as follows:

a. If the round trip distance from the counselor's home is 25 miles or less I will pay the counselor a fixed amount of $5 for each visit in lieu of itemized expenses.
b. If the round trip distance exceeds 25 miles, actual transportation expense will be mutually agreed upon and paid by me to the counselor.
c. When overnight lodging is required, reimbursement for meals and lodging not to exceed the Government rate of $25 per day will apply.

I agree that information or data in connection with an application for an SBA loan or an SBA loan I may have already secured may be furnished the counselor by the SBA. All such information will be treated in strict confidence by the counselor. The counselor will not serve both myself and competing clients concurrently without full written disclosure and written permission of all of the parties. The counselor will not recommend the purchase of goods or services from sources in which he may have an interest nor accept fees or commissions from others recommended by him to me.

In consideration of the counseling, I waive all claims arising therefrom against the counselor and SBA..

Name of Company	Telephone Number
Address (Include ZIP Code)	
Signature and Title of Party Requesting Counseling	Date
I was recommended by:	

ata To Be Completed By Applicant

or the assignment of a qualified counselor(s), please complete this questionnaire before returning to SBA. Any infor-ation given here or during counseling will be held in strictest confidence. You are welcome to consult a volunteer ounselor either at your place of business or at the SBA office at:

s soon as you have completed this form and returned it to the address given above, a volunteer counselor will be as-gned to you.

request counseling regarding (check appropriate boxes):

☐ My present business
☐ Purchasing a business

Year founded ______________
No. of employees ______________

☐ Starting a new business

☐ Sole Proprietorship
☐ Partnership
☐ Corporation

ind of business and goods (or services) offered are as indicated below:

☐ Retail (Selling) ______________
☐ Service (Kind) ______________
☐ Manufacturing (Product) ______________
☐ Wholesale (Selling) ______________
☐ Other (Specify) ______________
Years of experience in this kind of business ______________

:an you furnish a recent balance sheet? ☐ Yes ☐ No
:an you furnish a recent profit-and-loss tatement? ☐ Yes ☐ No

Have you ever applied for an SBA loan? ☐ Yes ☐ No
Do you now have an SBA loan? ☐ Yes ☐ No

heck the problem areas for which you seek counseling

☐ 1. Sales, promotion & advertising
☐ 2. Purchasing
☐ 3. Engineering and research
☐ 4. Financial analysis and requirements
☐ 5. Foreign trade
☐ 6. Recordkeeping and Credit and Collections
☐ 7. Market Research
☐ 8. Personnel
☐ 9. Office & Plant Manager
☐ 10. Government procurement
☐ 11. Merchandising & inventory selection & control
☐ 12. Other ______________

hat, in your opinion, is the greatest problem in your business operation?

GPO 914-658

BYLAE 6/2

ABKS SBAB

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS
SMALL BUSINESS ADVISORY BUREAU

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR C H O   POTCHEFSTROOM UNIVERSITY FOR C H E   POTCHEFSTROOM 2520
TEL. 6797/8234/8857 TELEX 8-8286 SA

AANSOEK OM KONSULTASIEDIENSTE

1. (a) Naam van onderneming: ....

   (b) Volledige adres: ....

   ....

   ....

   Telefoonnommer: .... Posbus: ....

   (c) Aard van onderneming: ....

2. Jaarlikse omset in Rand: (maak slegs 'n X in die betrokke blokkie)

0 - 50 000	☐	150 000 - 250 000	☐
50 000 - 100 000	☐	250 000 - 500 000	☐
100 000 - 150 000	☐	Groter as 500 000	☐

3. Aantal voltydse werknemers, insluitende werkende eienaars:

   Blank: .... Nie-blank: ....

4. Doen u aansoek om 'n Bestuurskonsultasie ☐ of

   Winkelbeplanning en-uitleg ☐

5. Wanneer sluit die finansiële jaar van u onderneming? ....

6. Sal u finansiële state beskikbaar wees? ....

7. Wanneer sou u verkies om besoek te word? ....

8. Ek verstaan dat:

   (a) Alle inligting verstrek as uiters vertroulik behandel word.

   (b) Die konsultasiediens deur die Staat gesubsidieerd is en slegs 'n minimale fooi deur die Adviesburo gehef sal word.

   (c) Die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings optree in 'n adviserende hoedanigheid en geen regsverantwoordelikheid vir aanbevelings of bevindings wat uit die ondersoek mag voortspruit, aanvaar nie.

   NAAM: (in drukletters) ....

   HANDTEKENING: .... DATUM: ....

TARIEWE: (1) Bestuurskonsultasies: R75-00 vir ondernemings tot en met 'n omset van R250 000-00 per jaar (nie-lede R85-00).
Daarna R1-00 addisioneel vir elke R10 000-00 omset.

(2) Beplanning en winkeluitleg: R75-00 (nie-lede R85-00).

RAAD VAN BEHEER / BOARD OF CONTROL   Prof. N J Swart (uitvoerende voorsitter/executive chairman)
J G Smith (sakretaris/secretary) Prof. D P Erasmus Prof. D J Viljoen J W van Eeden A Keller
W A Pauw Prof. P C Fourie T F van der Walt E G de Beer

BYLAE 6/3

ABKS
SBAB

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS

SMALL BUSINESS ADVISORY BUREAU

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR C H O POTCHEFSTROOM UNIVERSITY FOR C H E POTCHEFSTROOM 2520
TEL. 6797/8234/8857 TELEX 8-8286 SA

Geagte

ABKS-KONSULTASIEDIENS

Die ABKS is tans besig om 'n evaluering van die konsultasiediens te maak. Aangesien ons gedurende die 1976/77 finansiële jaar, 'n ondersoek na u onderneming onderneem en daaroor 'n verslag aan u uitgebring het, neem ons die vrymoedigheid om u te nader oor u opinie van ons konsultasiediens.

Ons sal dit waardeer indien u hierdie ingeslote kort vraelys sal voltooi en aan ons terugpos. Die vraelys is nie gemerk nie; u eerlike opinie sal dus hoog op prys gestel word. 'n Gefrankeerde koevert word hierby ingesluit.

By voorbaat dank vir u vriendelike samewerking.

Die uwe

J G SMITH
DIREKTEUR

RAAD VAN BEHEER
BOARD OF CONTROL

Prof. N J Swart (uitvoerende voorsitter/executive chairman)
J G Smith (sekretaris/secretary) Prof. D P Erasmus Prof. D J Viljoen J W van Eeden A Keller
W A Pauw Prof. P C Fourie T F van der Walt E G de Beer

BYLAE 6/4

VRAELYS - KONSULTASIEDIENS

Maak asseblief 'n merkie in die toepaslike blokke.

1 Het die konsultasie enige verandering in u onderneming ten gevolg gehad?

Aansienlik	
Gering	
Glad nie	

2 Het die konsultasie 'n verbetering in die finansiële state van u onderneming aan die hand gewerk?

Aansienlik	
Gering	
Glad nie	

3 Indien u antwoord op vraag 1 positief was, watter aspekte het verbeter?

Bestuursbeplanning	
Organisasiestruktuur	
Personeel	
Verkoopsbevordering	
Bestuursinligting	
Beheer	
Algemene Bestuurskundigheid	

4 Indien u antwoord op vraag 2 positief was, watter van die volgende resultate het sedertdien VERBETER?

Omset	
Bruto wins	
Koste persentasie	
Voorraadomkeer	
Debiteureinvordering	
Likiditeit	
Finansiële Struktuur	
Netto wins	

5 Is daar aspekte rakende u onderneming wat sedert die konsultasiebesoek, verswak het?

....

Bylae 6/4 vervolg

6 Tot watter mate het u die aanbevelings soos vervat in die konsultasieverslag, uitgevoer?

Ten volle
Gedeeltelik
Glad nie

7 Is u van mening dat u ná ons konsultasiebesoek, beter toegerus is om u onderneming na wense te bestuur?

Aansienlik
Gering
Glad nie

8 Sal u die konsultasiediens van die ABKS by ander ondernemers aanbeveel?

Ja
Nee
Twyfel

9 Was die fooi wat vir die die konsultasie gehef was:

Te laag
Te hoog
Reg

10 Indien u voel dat ons'n hoër fooi kon gehef het, wat sou u voorstel vir toekoms wees? R ....

11 Enige opmerkings oor die konsultasiediens of die ABKS in die algemeen.

....

....

....

BYLAE 6/5

AANSUIWERINGS AAN DIE FINANSIËLE STATE VAN GEKONSULTEERDE ONDERNEMINGS

1 Een van die belangrikste aansuiwerings wat aan die finansiële state van die klein ondernemings gedoen moes word is die insluiting van 'n ondernemersloon by die bedryfskoste van die onderneming. In baie gevalle beskou die klein ondernemer netto wins van sy onderneming as die vergoeding vir die dienste wat hy gelewer het. Die netto wins van die onderneming was in sommige gevalle te hoog en in ander, te laag om vir die dienste van die eienaars en direkteure te vergoed. 'n Ondernemersloon moes dus in gevalle waar van toepassing, bepaal en bereken word. Dieselfde het ook gegeld in die geval van vergoeding aan familielede wat nie salarisse ontvang nie. Sommige familielede werk nie voltyds in die onderneming nie en het vir hul hulp geen vergoeding ontvang nie. Die kriterium was telkens om 'n vergelykbare salaris toe te deel vir die werk wat deur sodanige persoon gelewer is.

2 Verkope en aankope, van toepassing, is aangesuiwer met kontant of goedere wat die ondernemers geneem het en waarvoor geen regstelling op die state gedoen is nie. Hierdie aansuiwering is in betreklik min gevalle gedoen. By enkele gevalle is die eindvoorraad ook aangesuiwer met die "reserwe" wat vanweë verskeie oorwegings nie op die state aangegee is nie. Die benadering met aansuiwerings tot verkope, aankope en eindvoorraad, was telkens om die mees realistiese weergawe van die verkoop van sake van die onderneming te verkry.

3 Nie-bedryfsinkomste is met groot omsigtigheid behandel, en in die meeste gevalle geïgnoreer. In sekere gevalle is hierdie inkomste tog as deel van die bedryf van die onderneming beskou en by die bruto wins getel. (Soos byvoorbeeld meer rente ontvang as wat uitbetaal is).

Bylae 6/5 vervolg

4 Slegte skulde ontvang, rente ontvang en huurgelde ontvang in die inkomstestaat, is telkens afgespeel teen die betrokke uitgawes.

5 Korting toegestaan is van verkope en korting ontvang van aankope afgetrek. Die bedryfskoste en bruto wins is dienooreenkomstig aangesuiwer. Die rede vir hierdie aansuiwering is om die gerealiseerde bruto wins te kon bereken.

6 Grond en geboue is vir doeleindes van eenvormigheid uit die balansstaat gelaat en die eienaarsbelang en verbandlenings dienooreenkomstig verminder. Die kosteitems wat direk verband met die onderhouding van gemelde bates hou, is ook van bedryfskoste afgetrek. 'n Realistiese huur wat die ondernemer sou betaal het indien hy die perseel sou huur, is toegedeel en by bedryfskoste getel.

7 Klandisiewaarde is uit die bates weggelaat en eienaarsbelang daar mee verminder.

8 Rente betaal op 'n verband ten opsigte van geboue is nie in berekening gebring nie. So is ook rente wat betaal is op direkteurslenings buite rekening gelaat.

9 Direkteurslenings, onverdeelde winste en reserwes is as eienaarsbelang beskou.

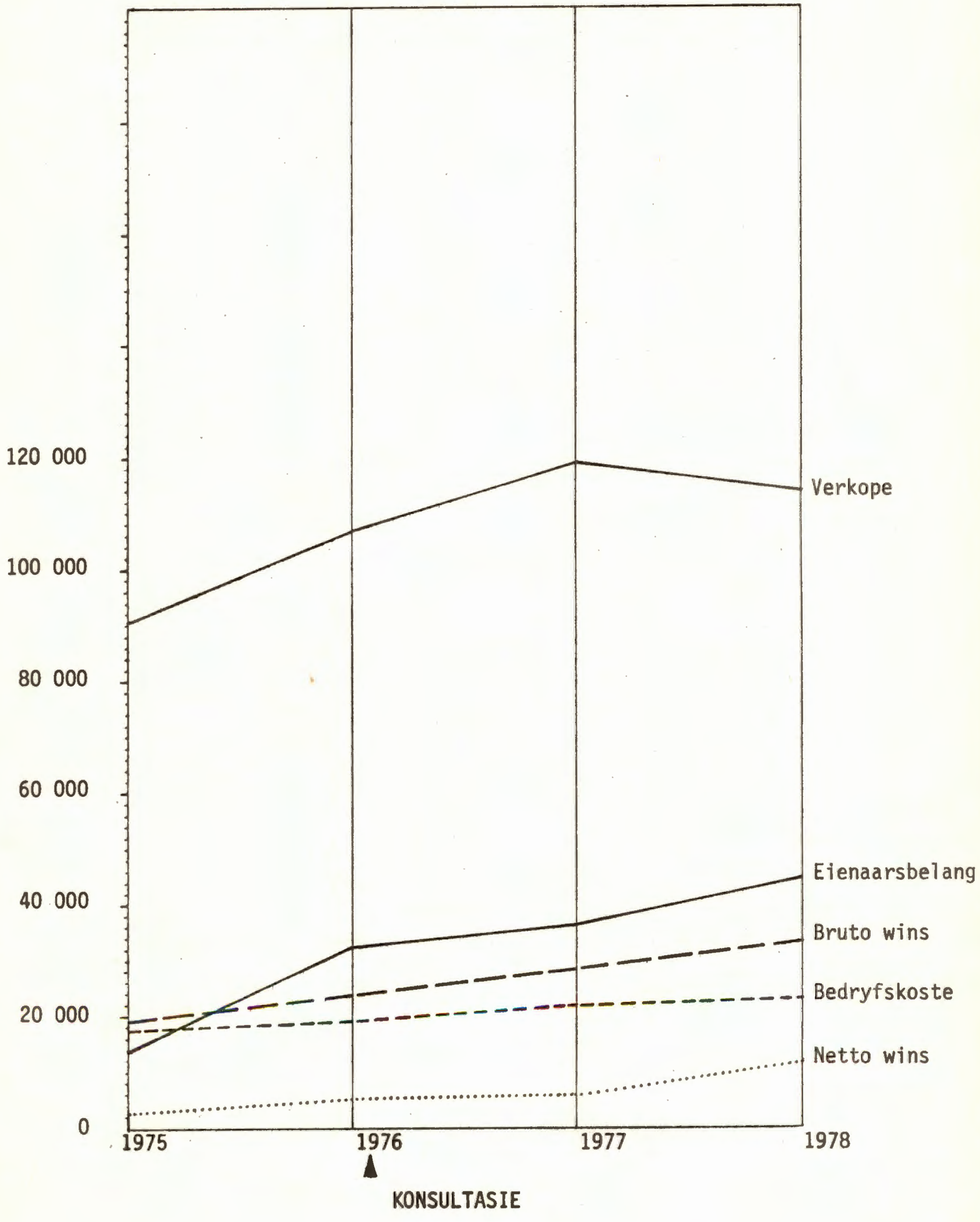
10 Wins of verlies met verkoop van vaste bates is nie in berekening gebring nie en van nie-bedryfsinkomste of van bedryfskoste afgetrek.

11 Beleggings wat nie deel uitmaak van normale besigheidsaktiwiteite nie, is uit die balansstaat gelaat.

BYLAE 6/6.1

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

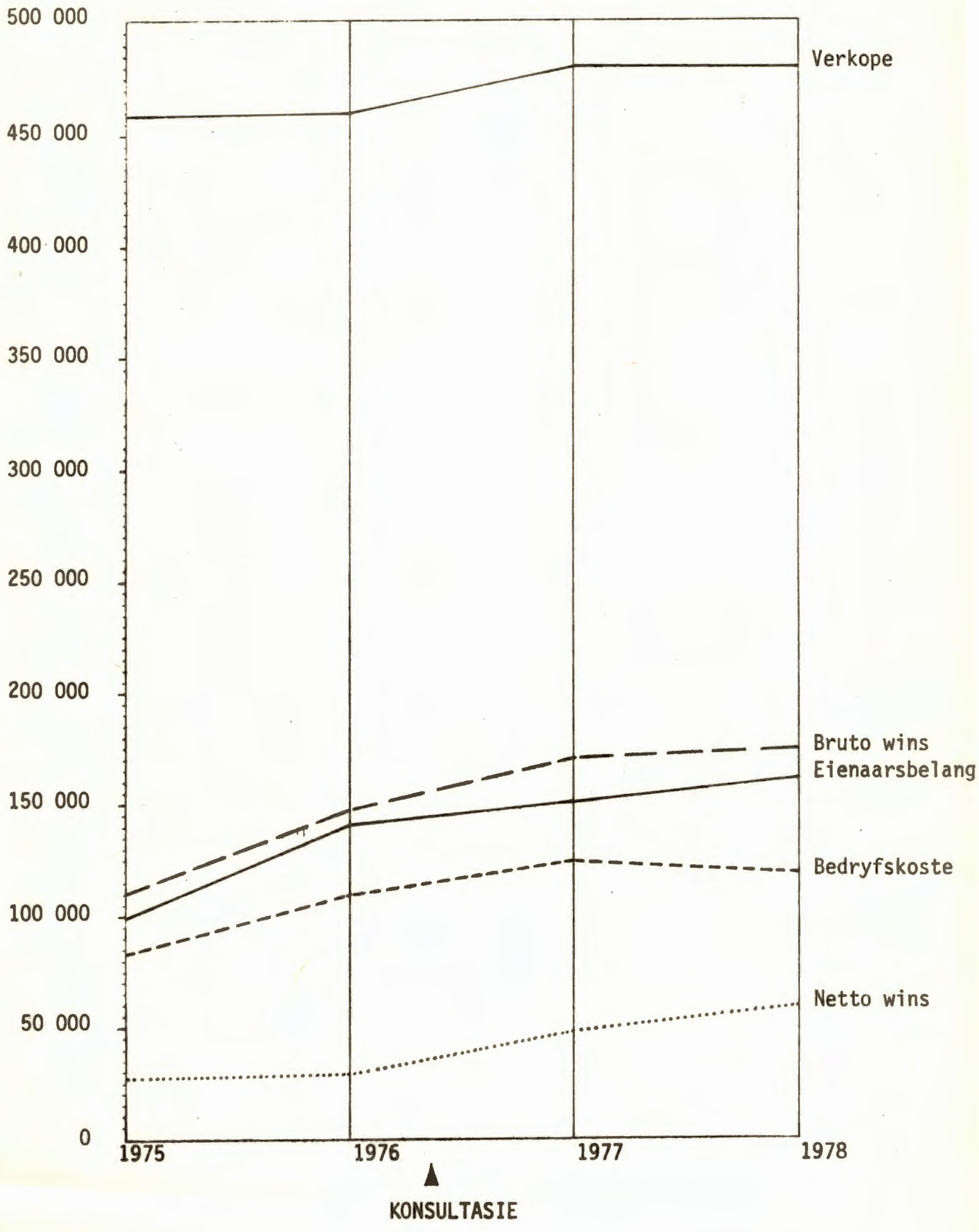
Geval 1



BYLAE 6/6.2

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

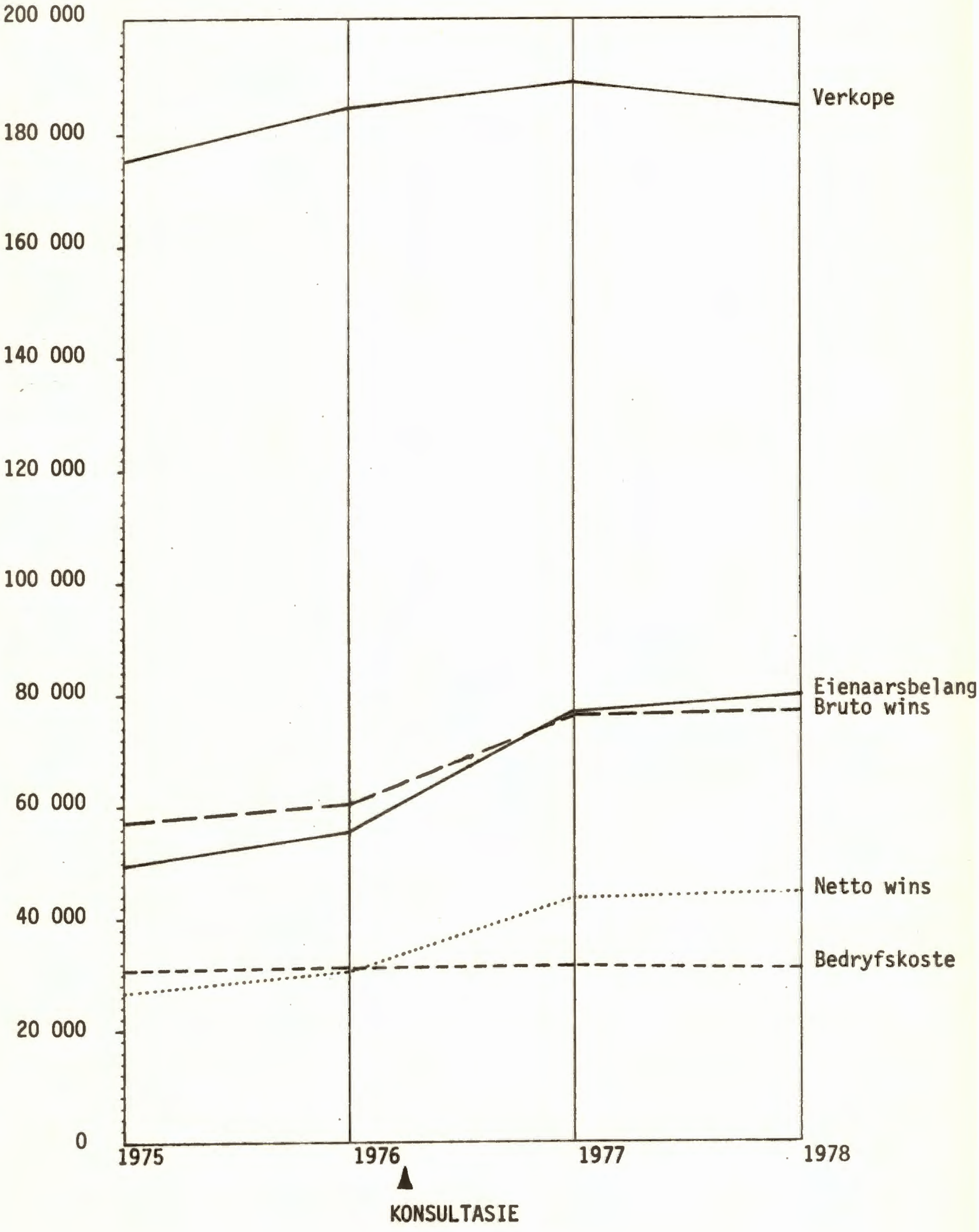
Geval 2



BYLAE 6/6.3

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

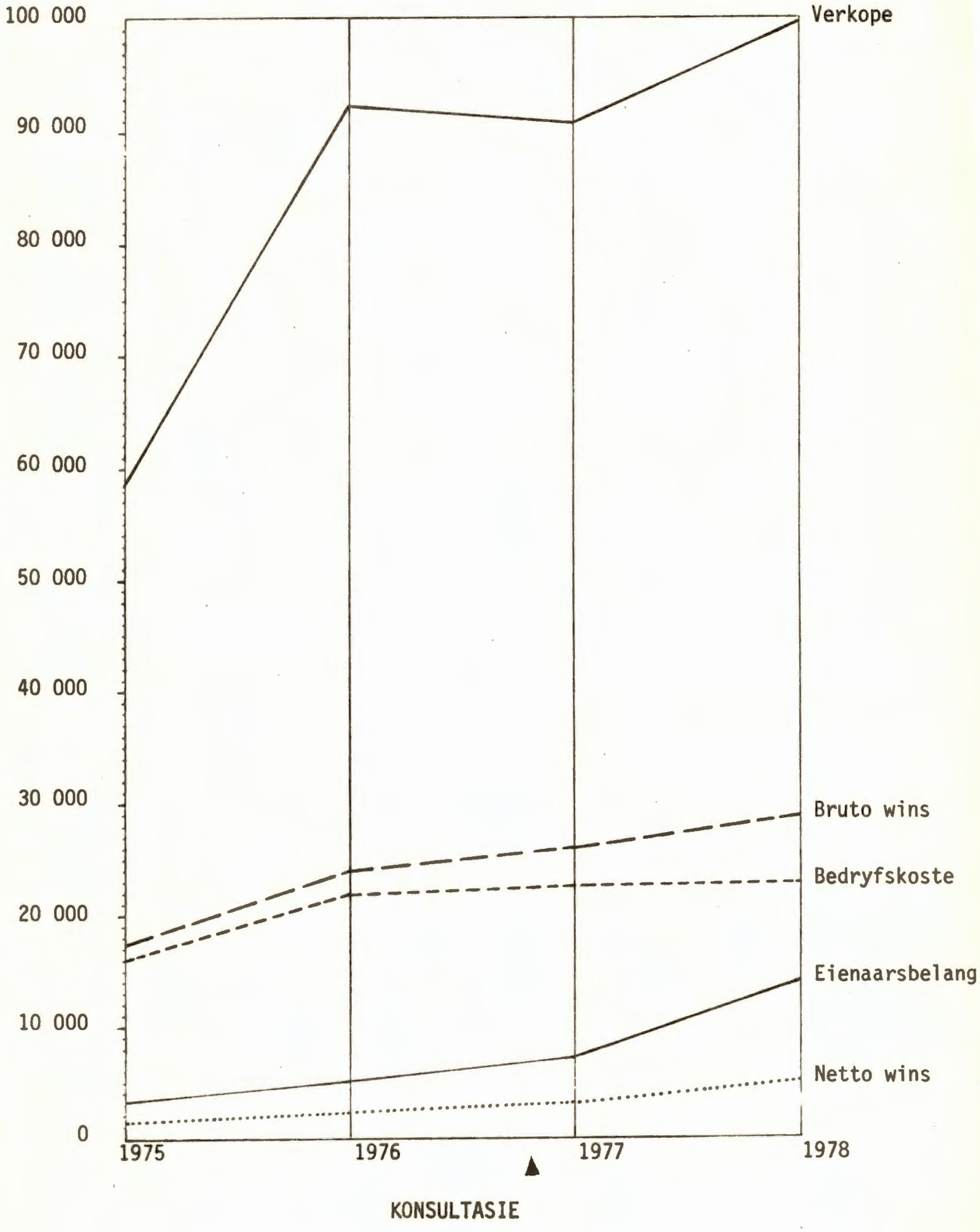
Geval 3



BYLAE 6/6.4

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

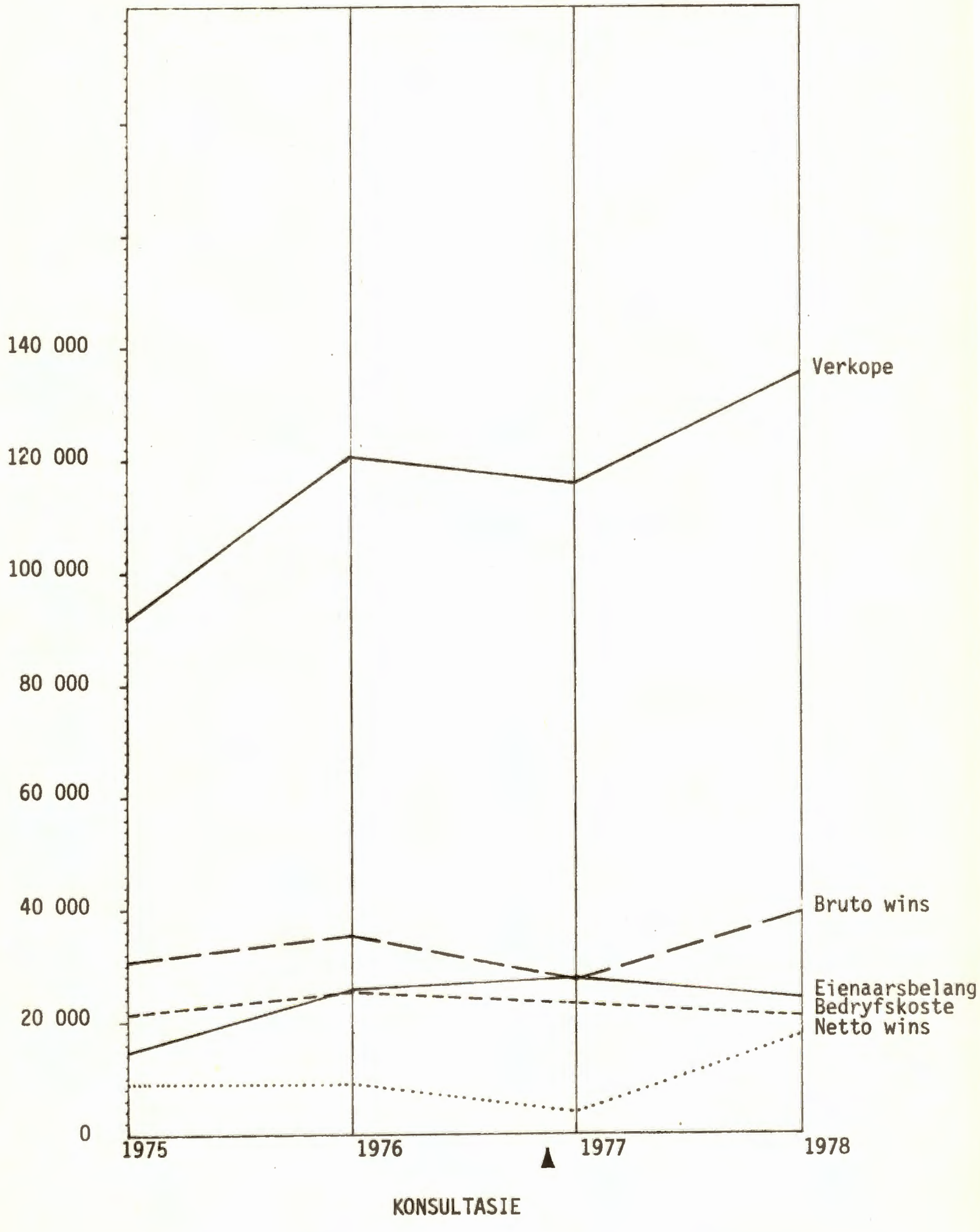
Geval 4



BYLAE 6/6.5

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

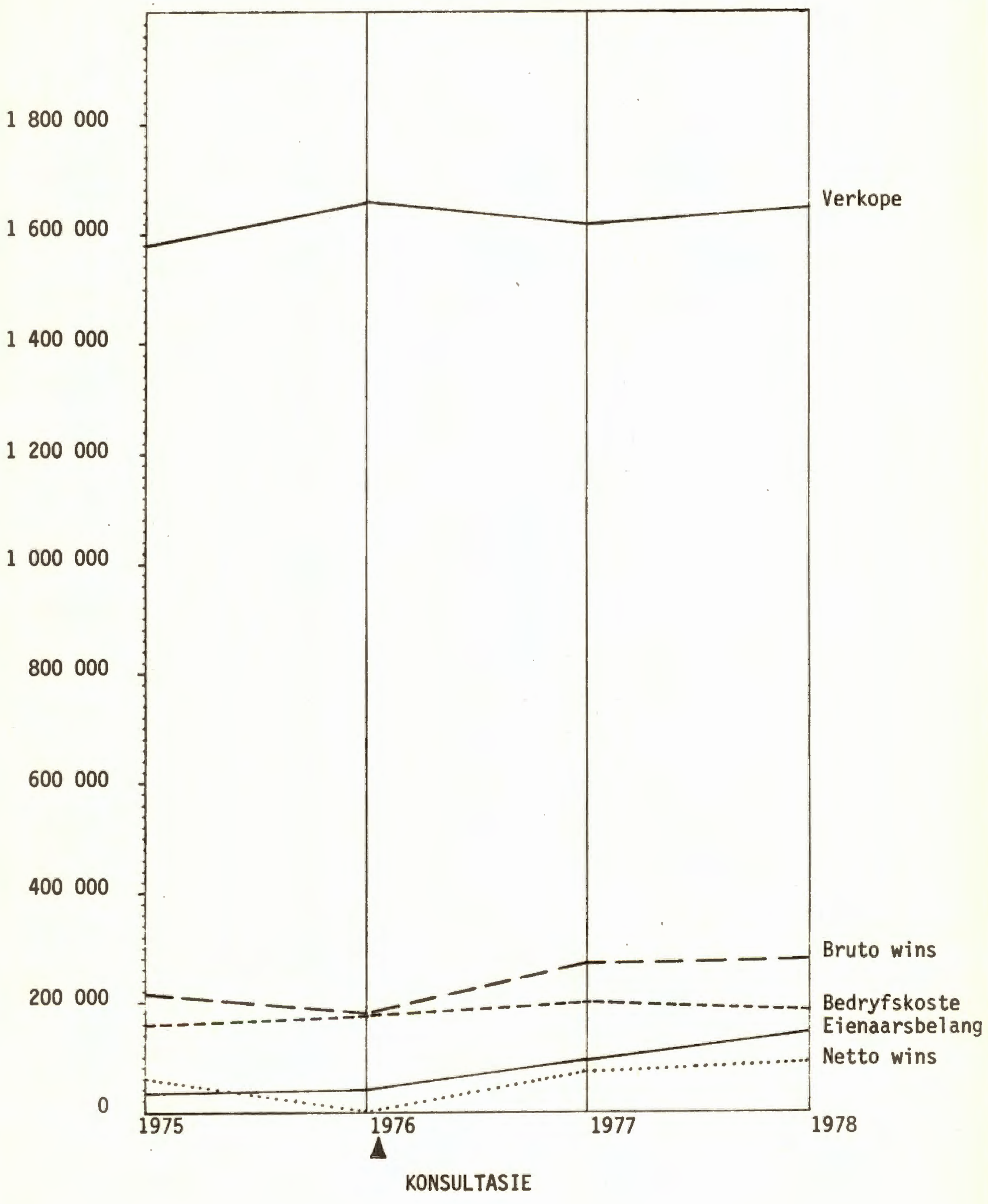
Geval 5



BYLAE 6/6.6

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

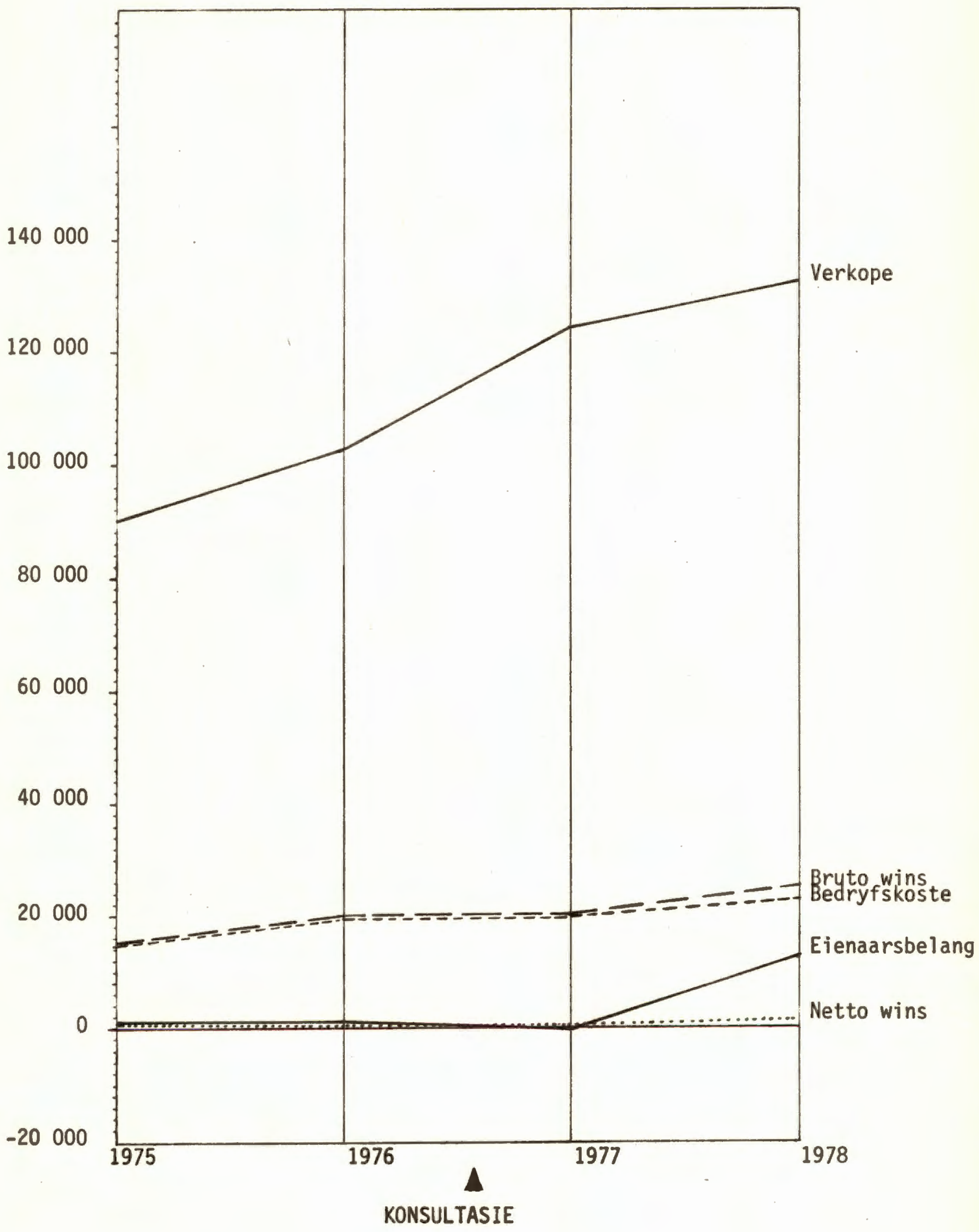
Geval 6



BYLAE 6/6.7

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

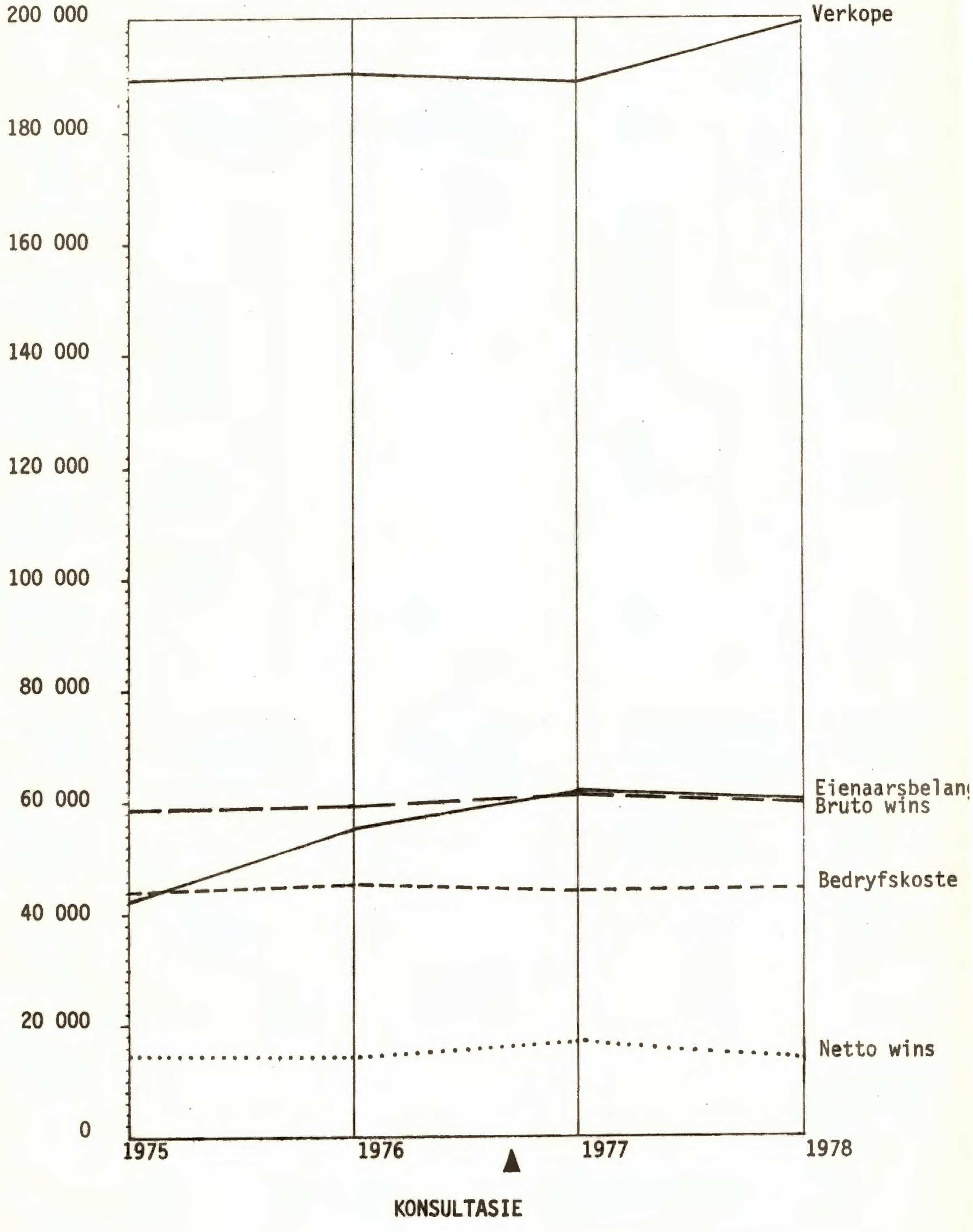
Geval 7



BYLAE 6/6.8

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

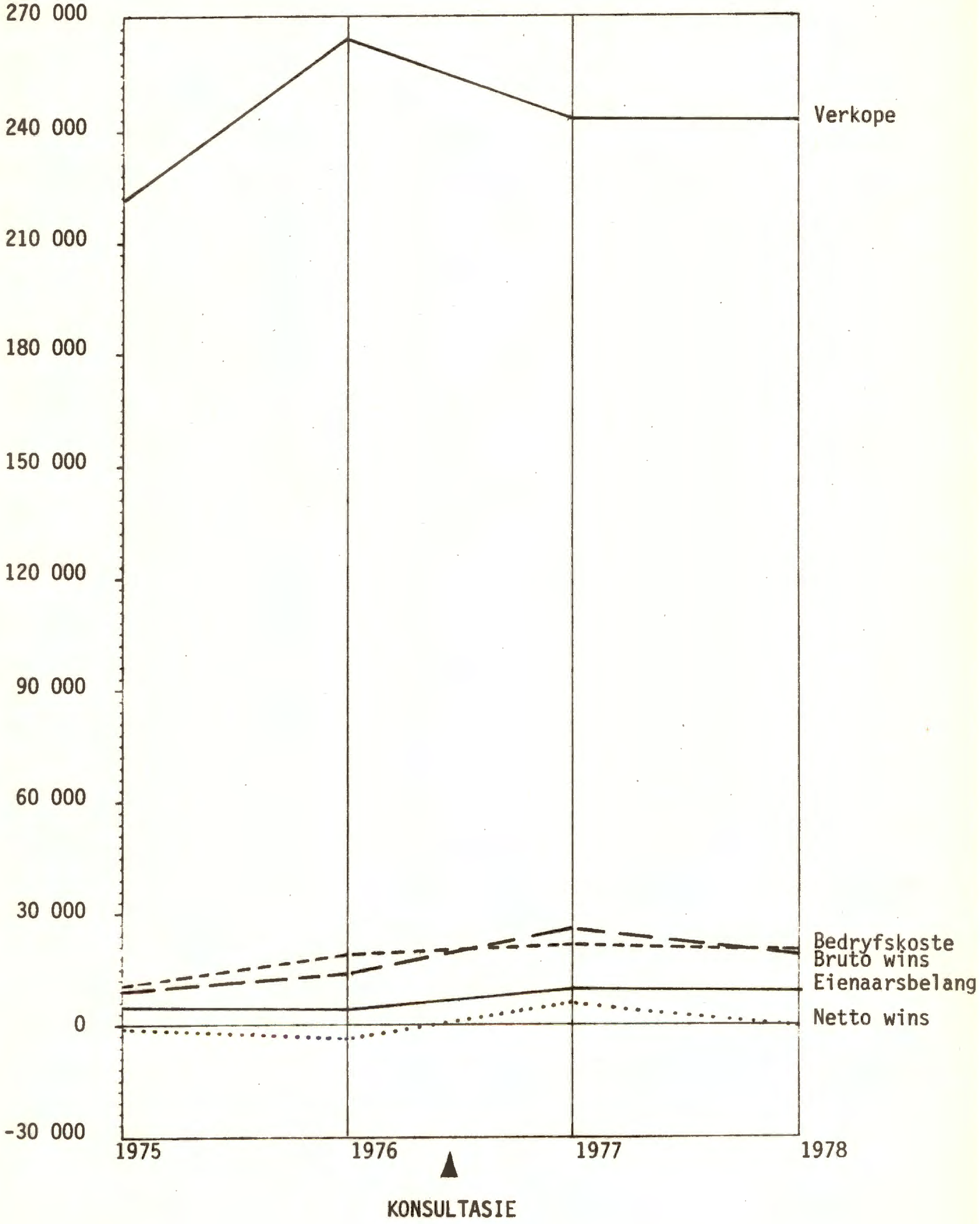
Geval 8



BYLAE 6/6.9

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

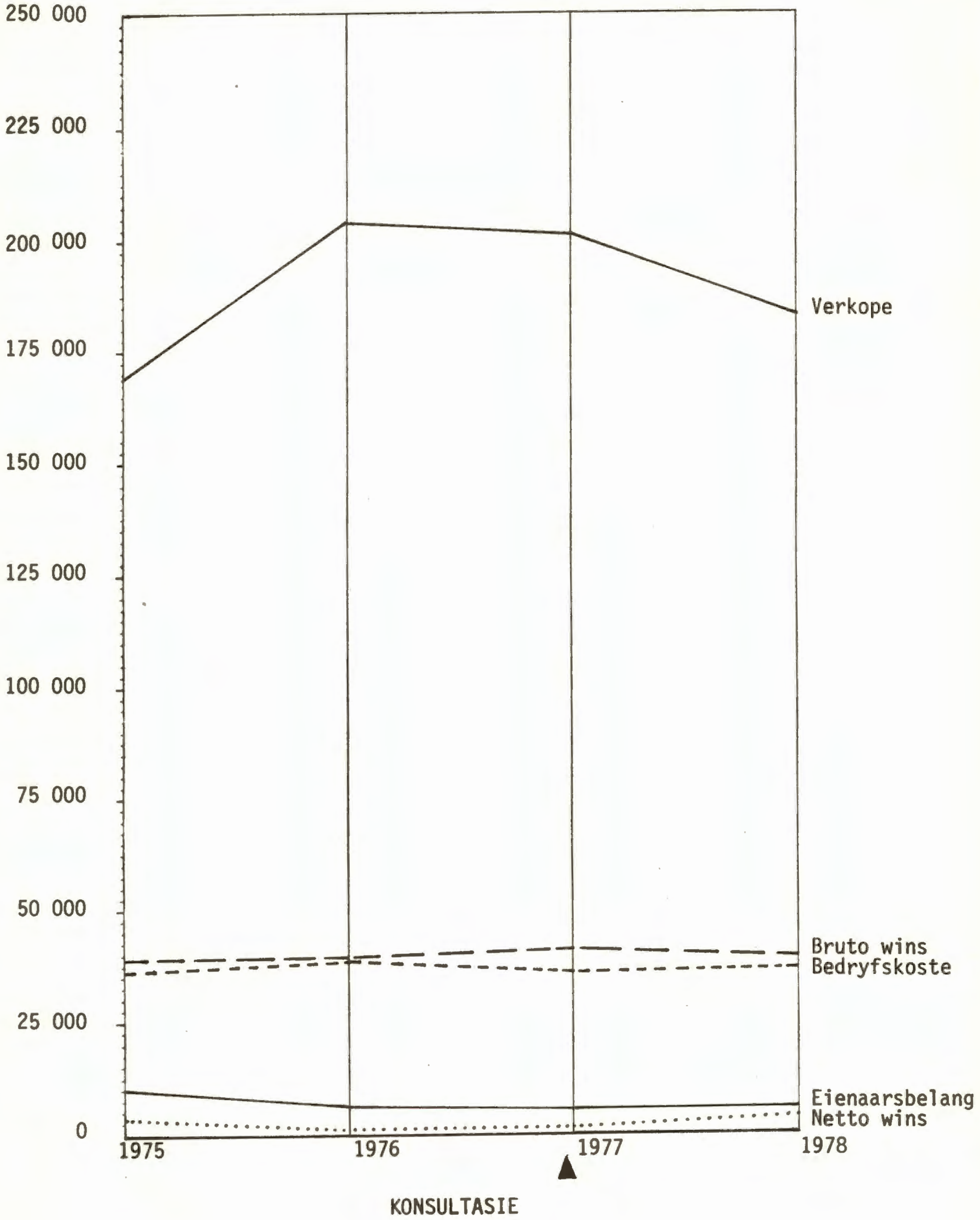
Geval 9



BYLAE 6/6.10

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

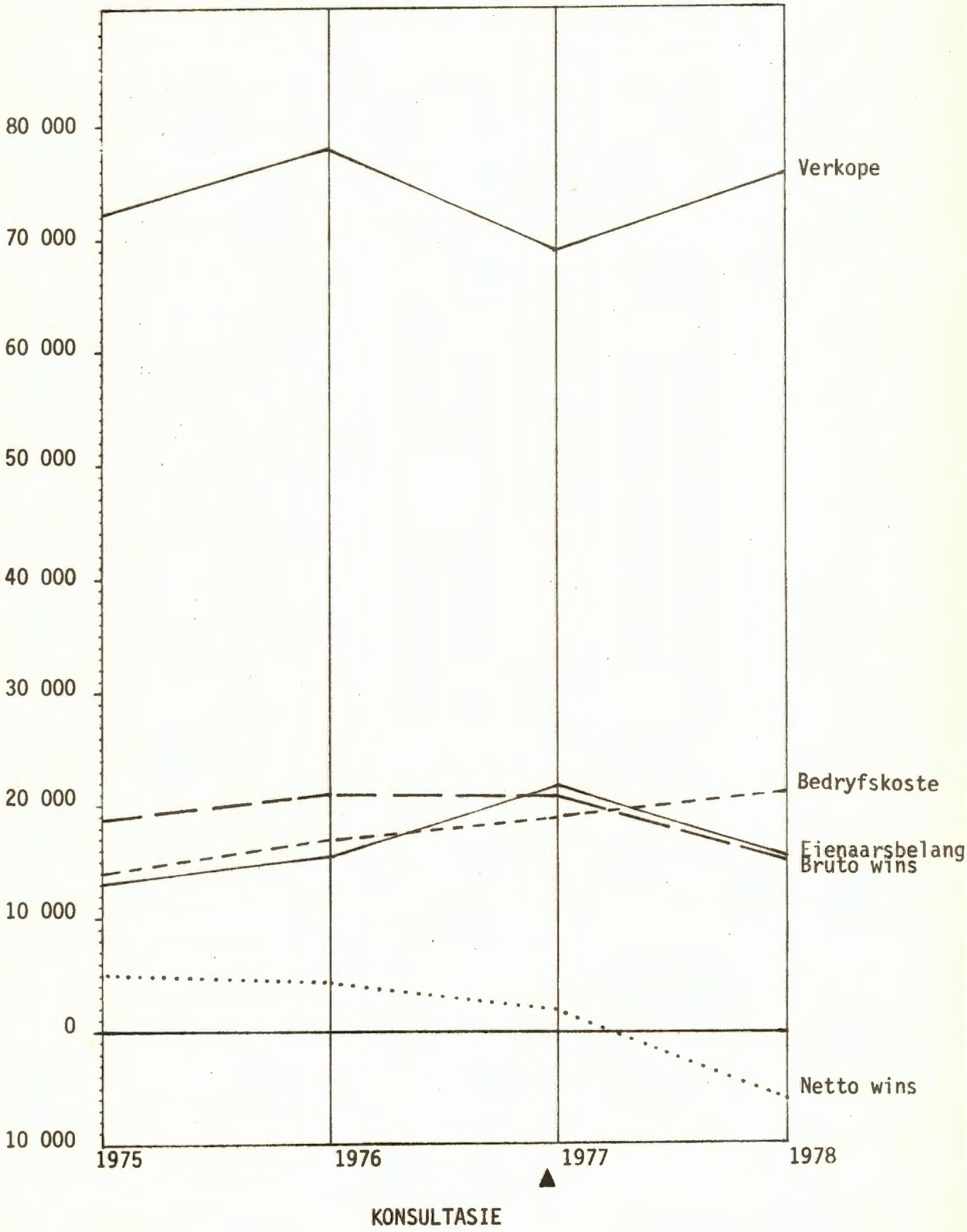
Geval 10



BYLAE 6/6.11

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

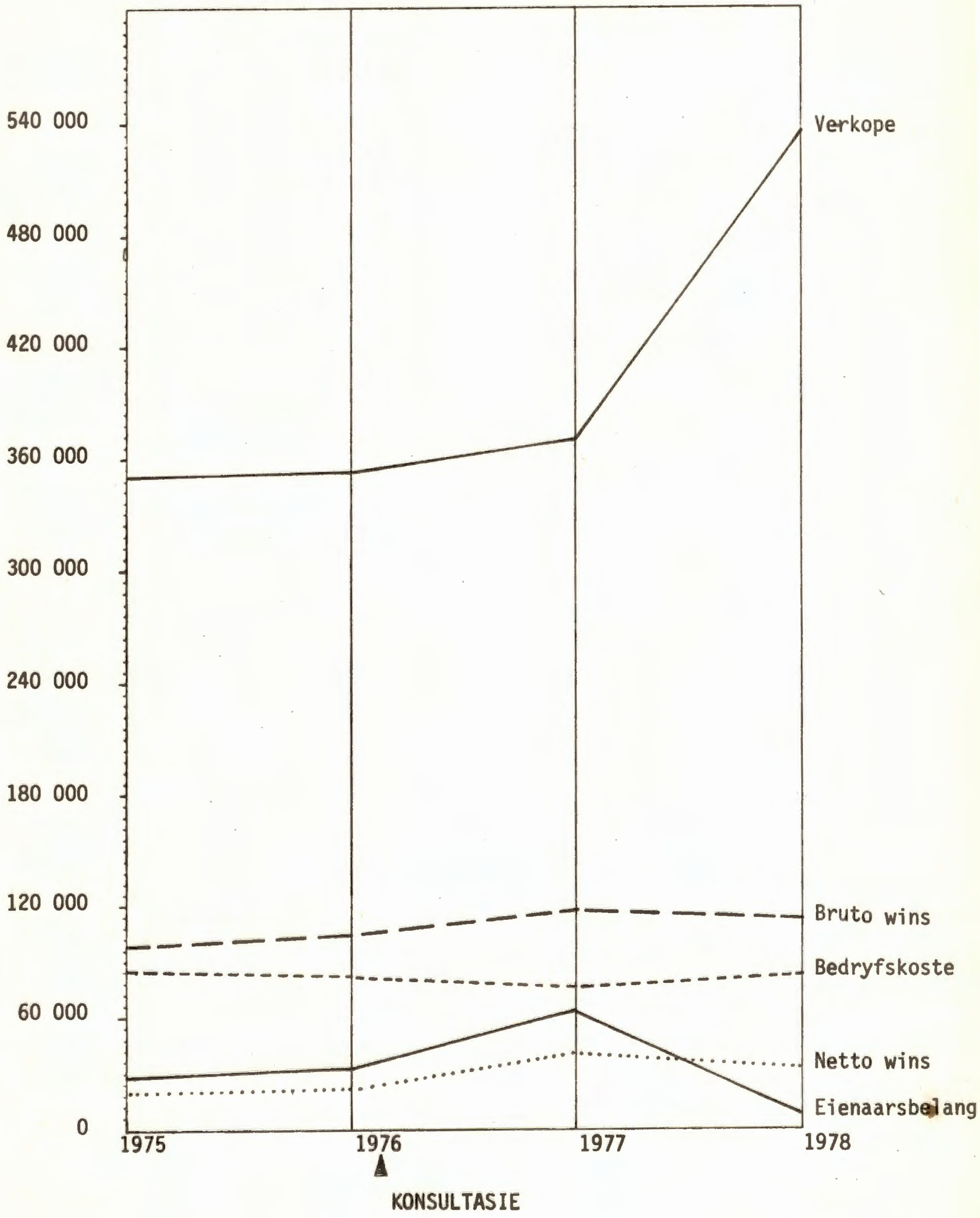
Geval 11



BYLAE 6/6.12

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

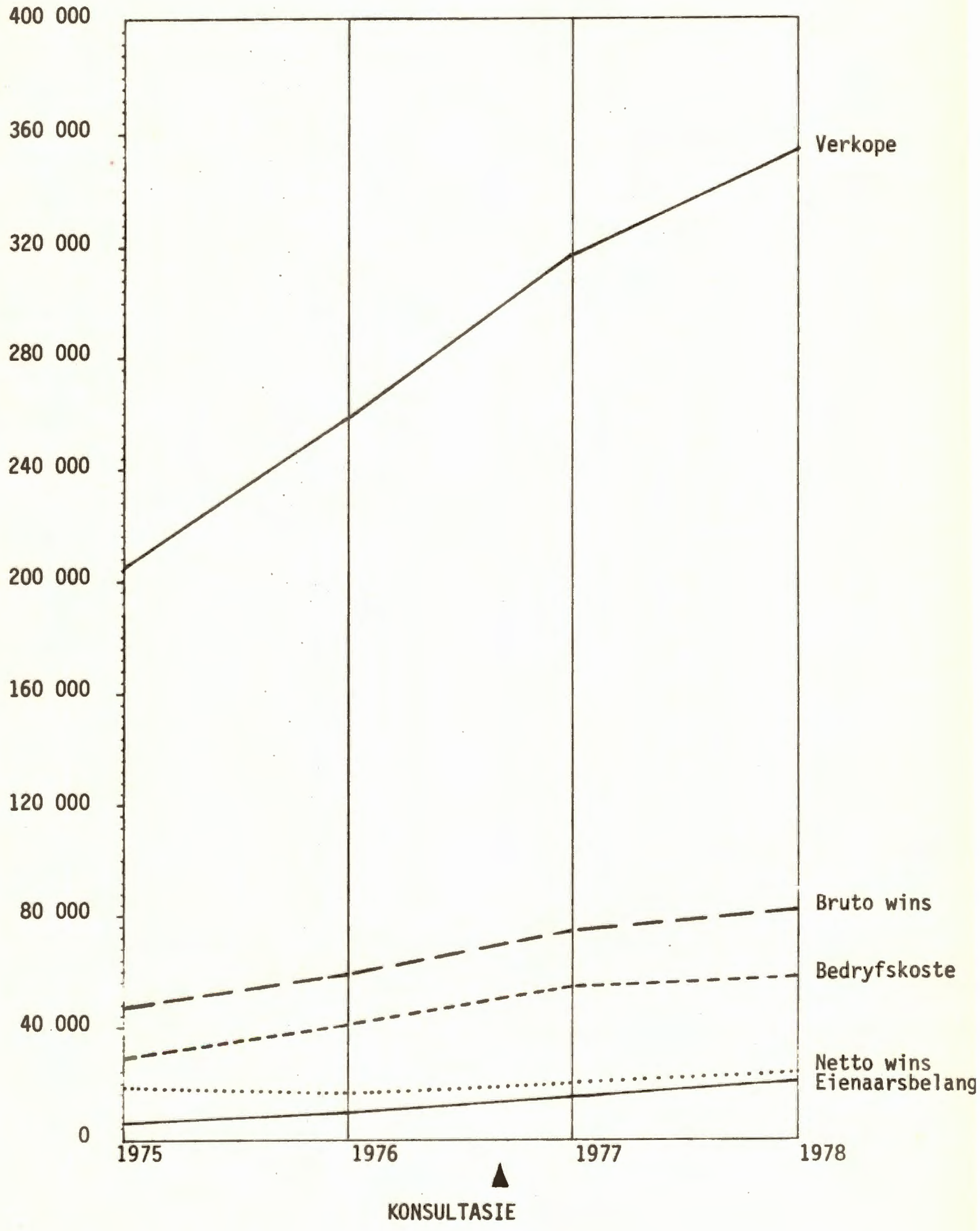
Geval 12



BYLAE 6/6.13

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

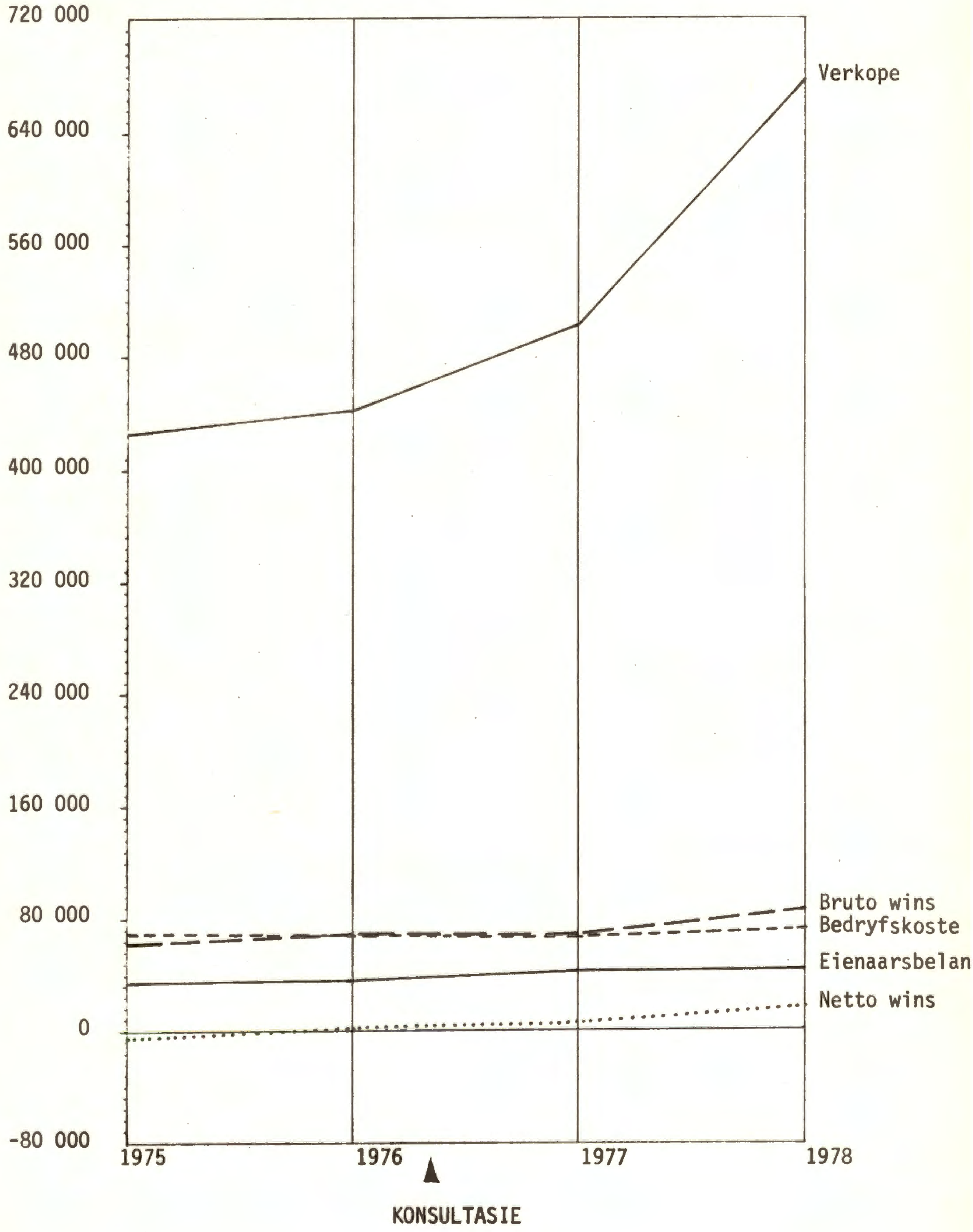
Geval 13



BYLAE 6/6.14

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

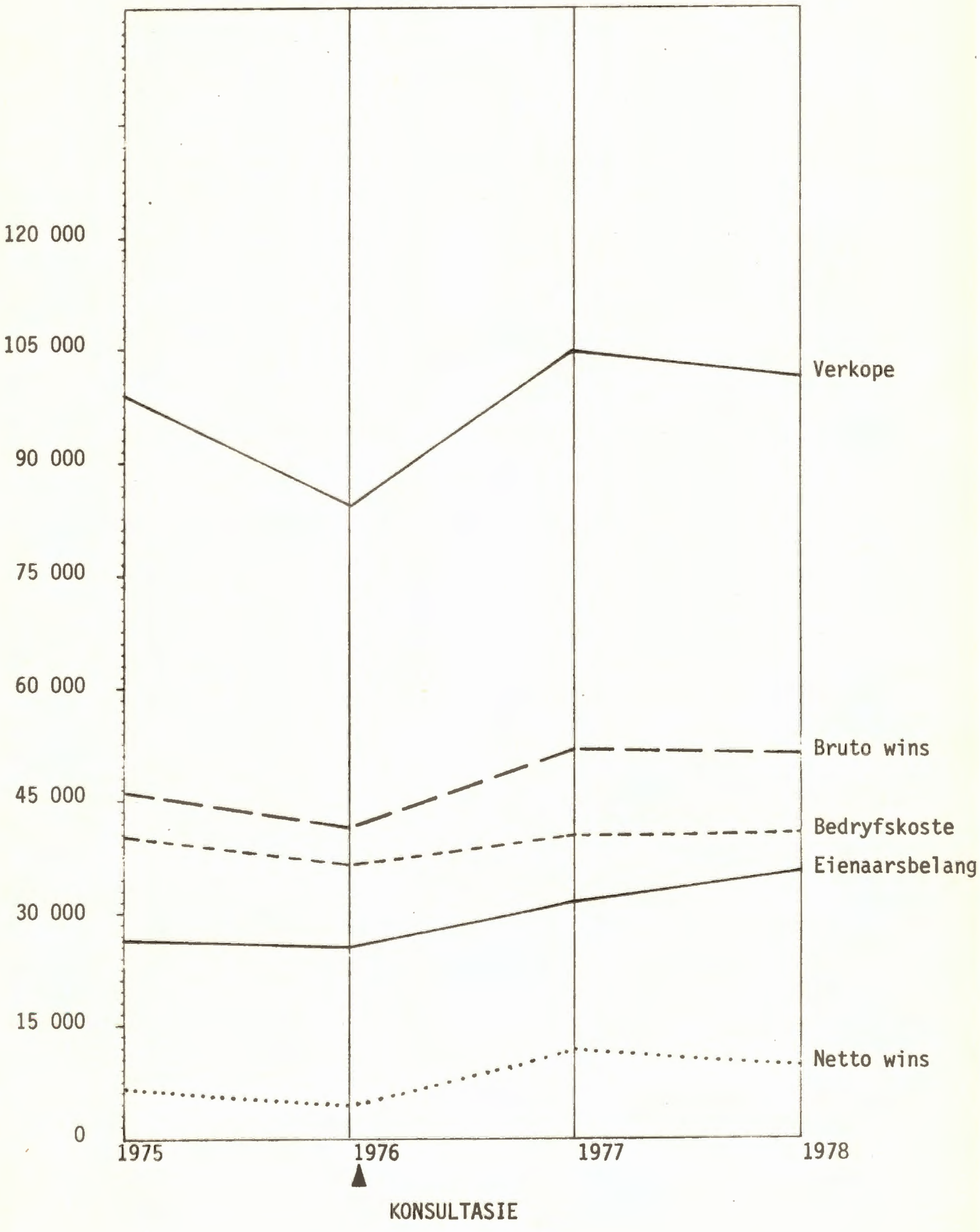
Geval 14



BYLAE 6/6.15

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

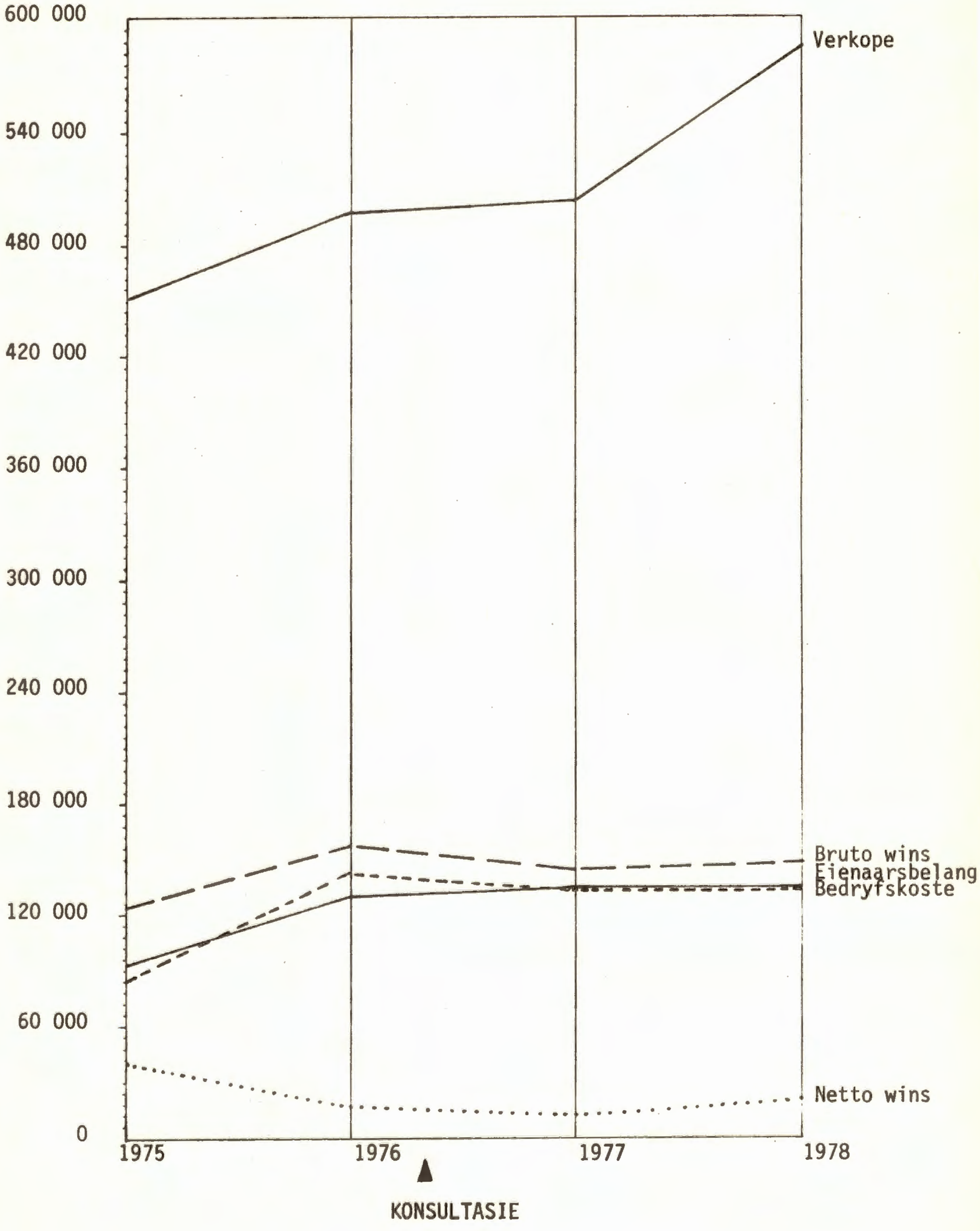
Geval 15



BYLAE 6/6.16

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

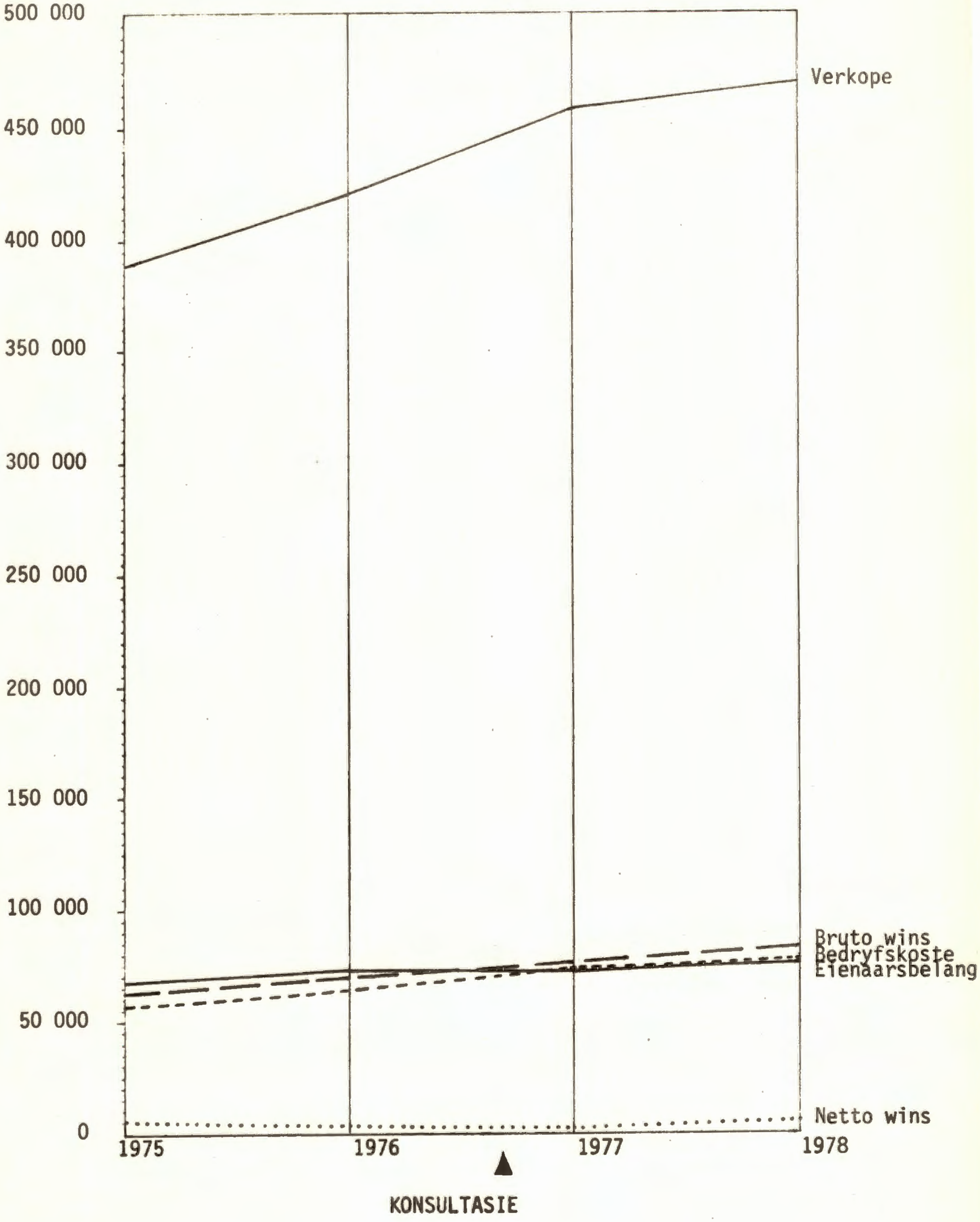
Geval 16



BYLAE 6/6.17

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

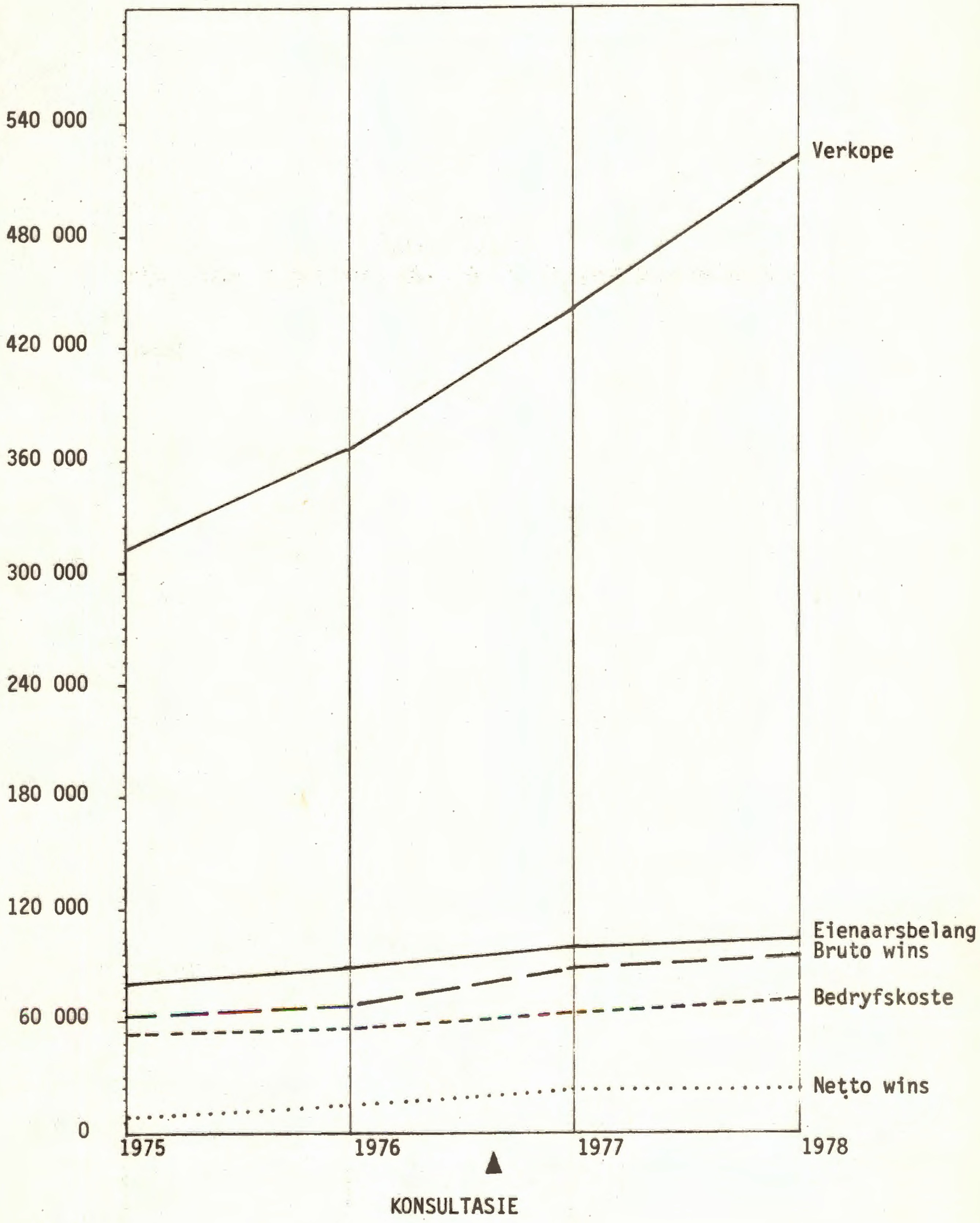
Geval 17



BYLAE 6/6.18

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

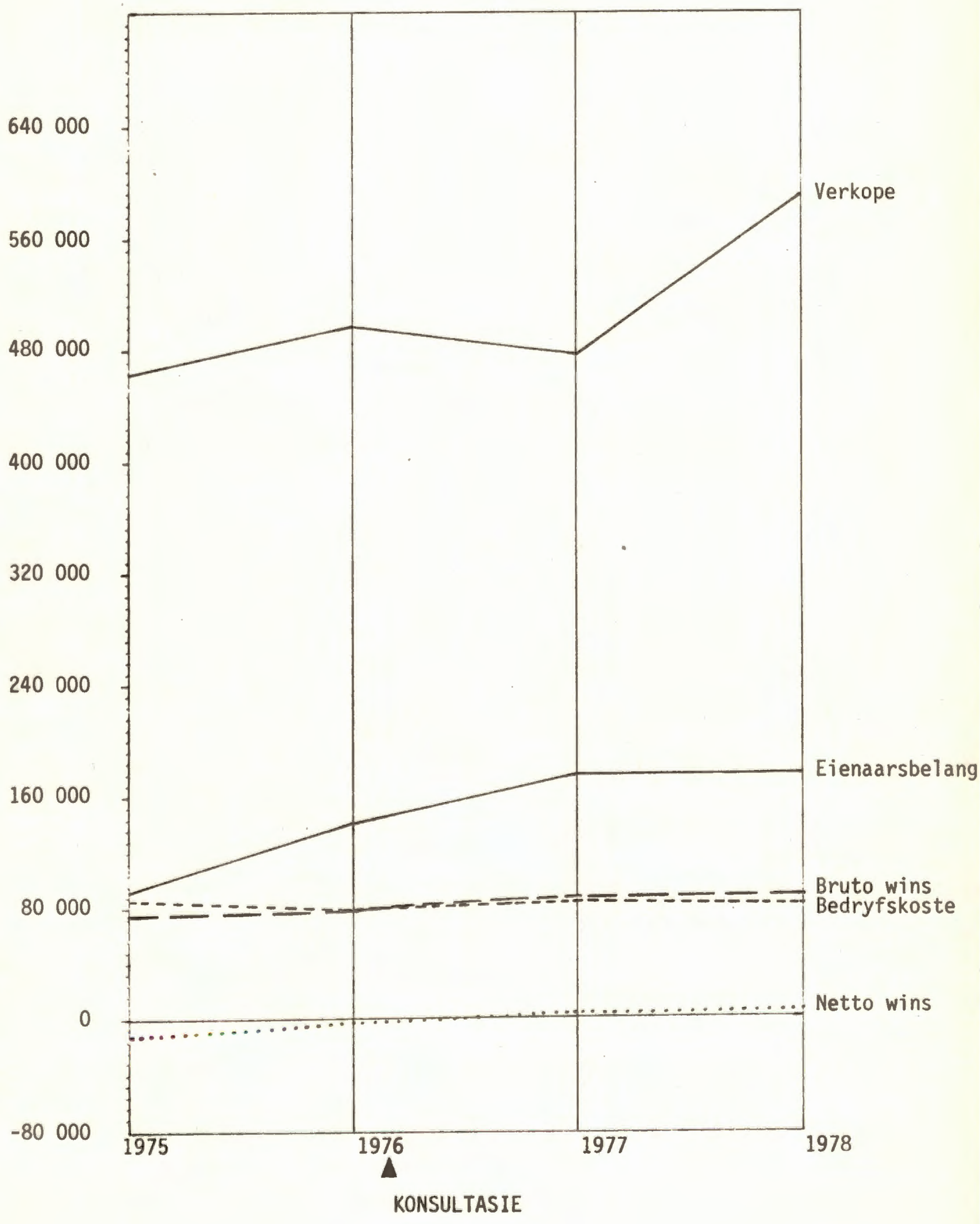
Geval 18



BYLAE 6/6. 19

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

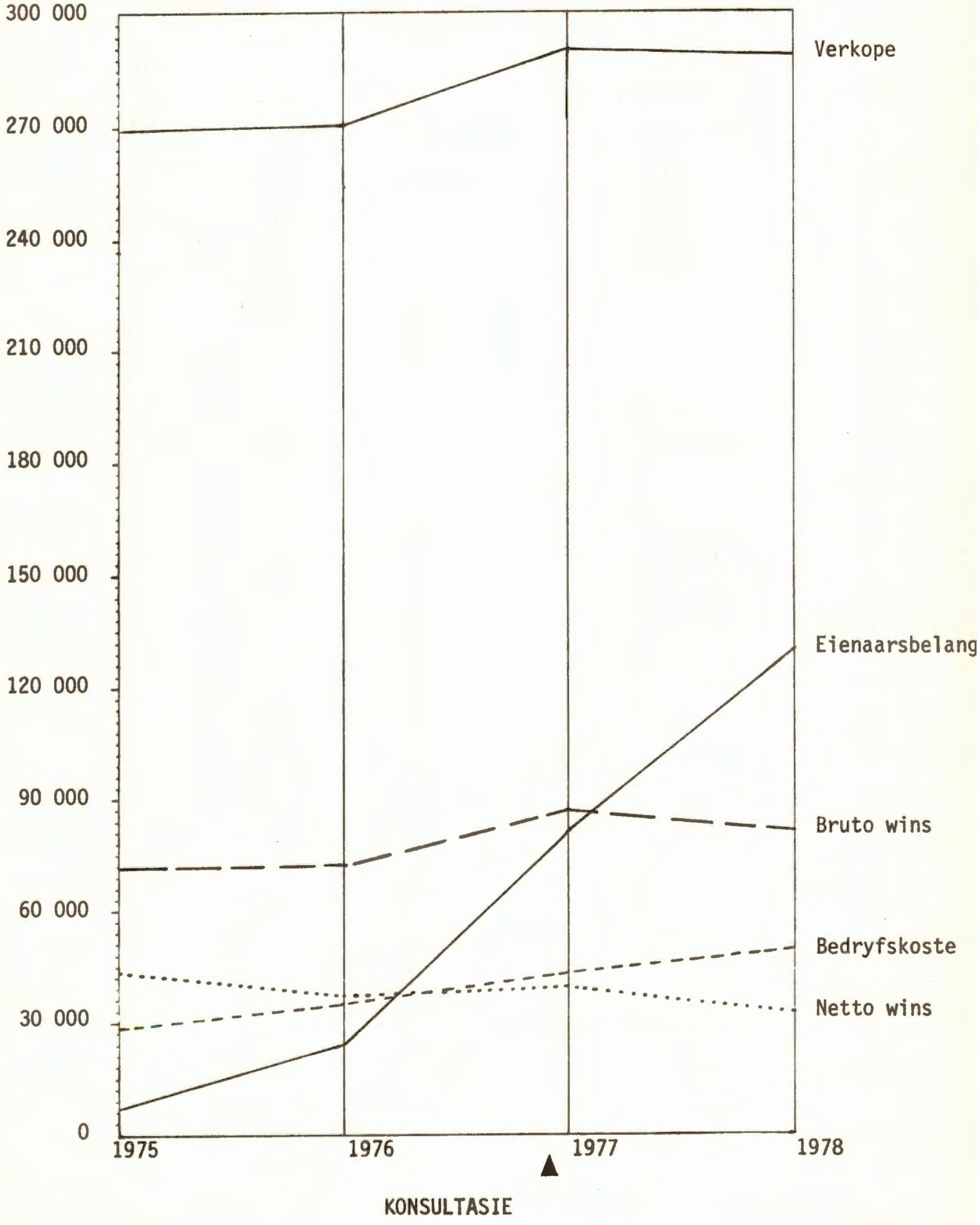
Geval 19



BYLAE 6/6.20

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

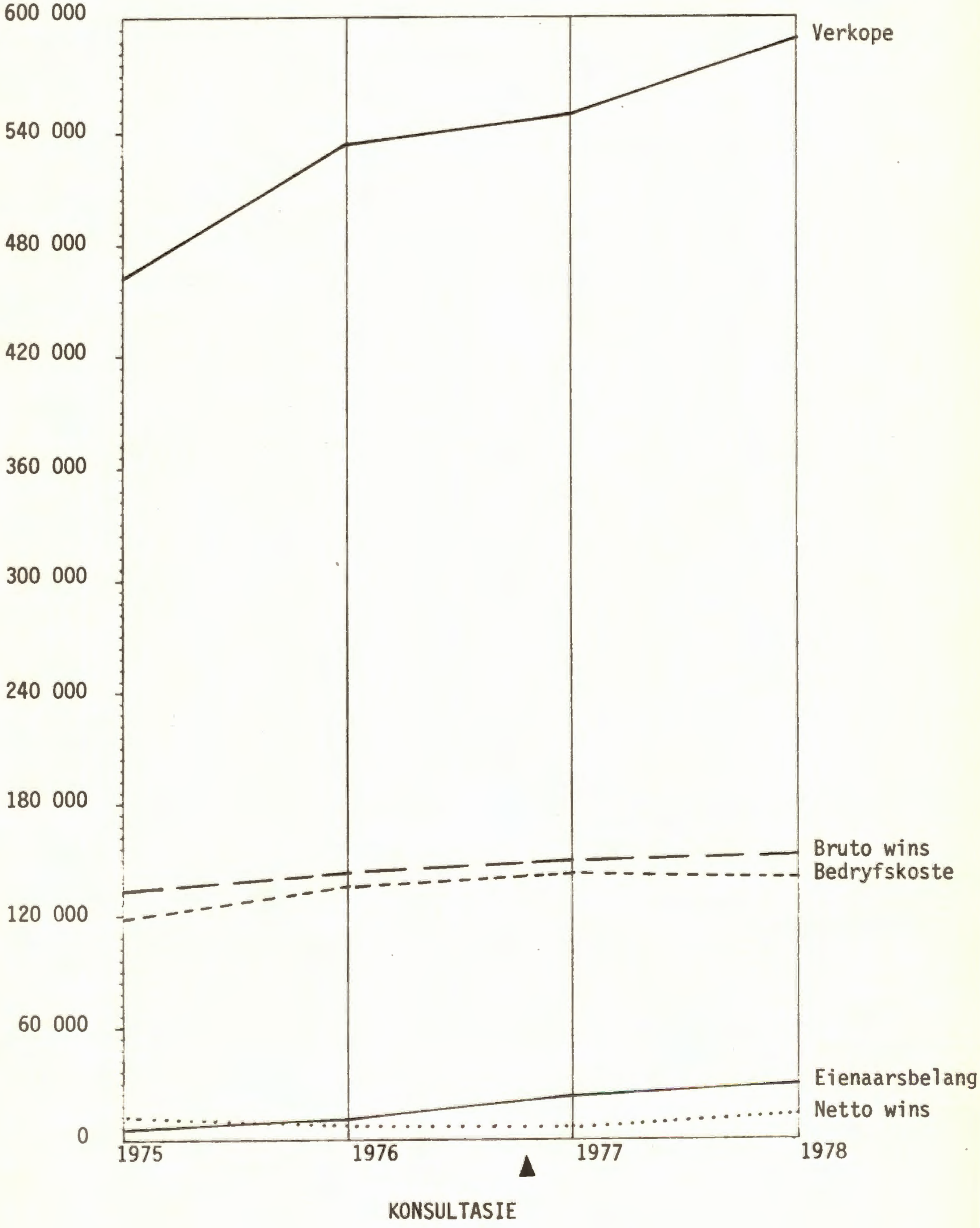
Geval 20



BYLAE 6/6.21

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

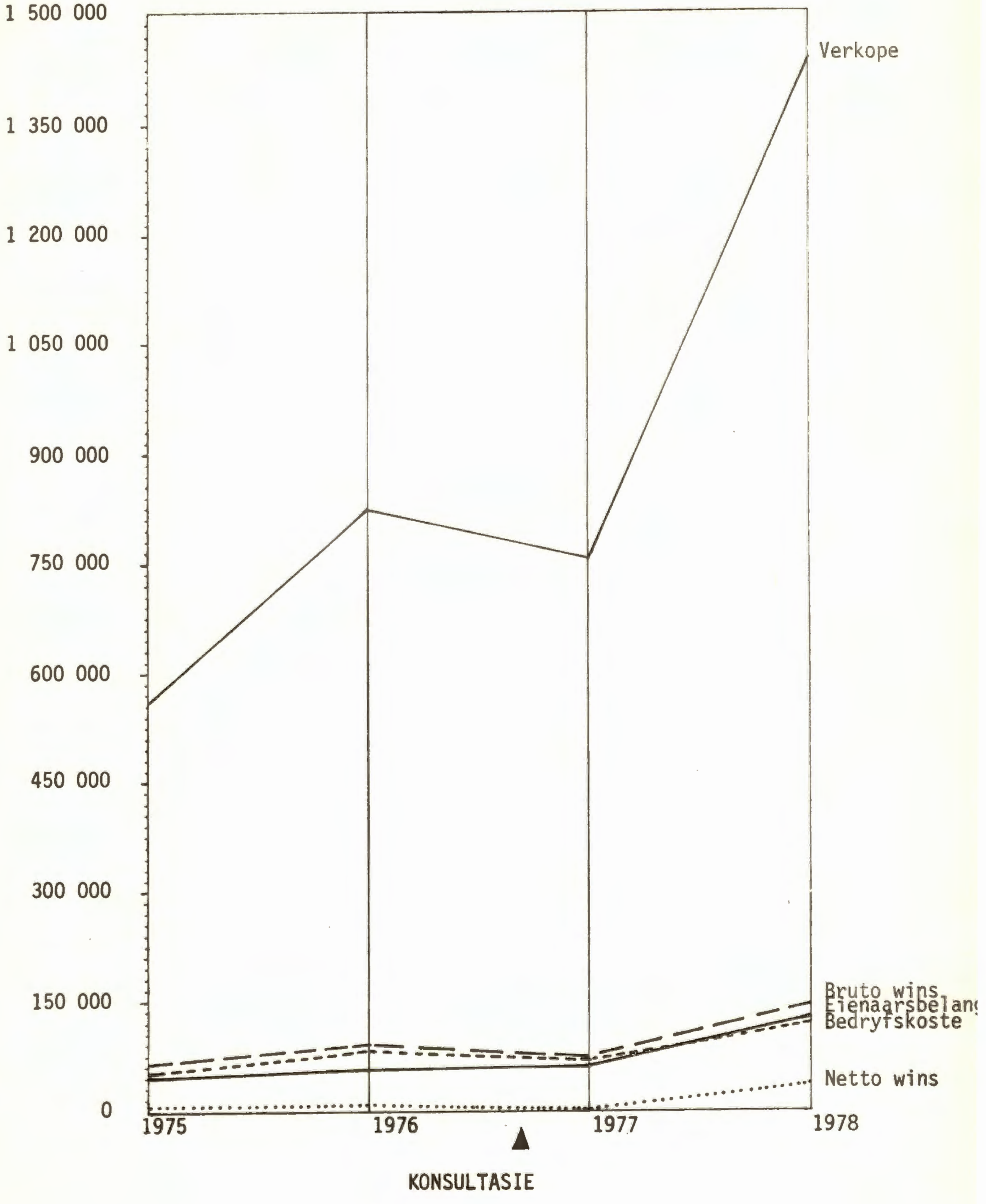
Geval 21



BYLAE 6/6.22

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

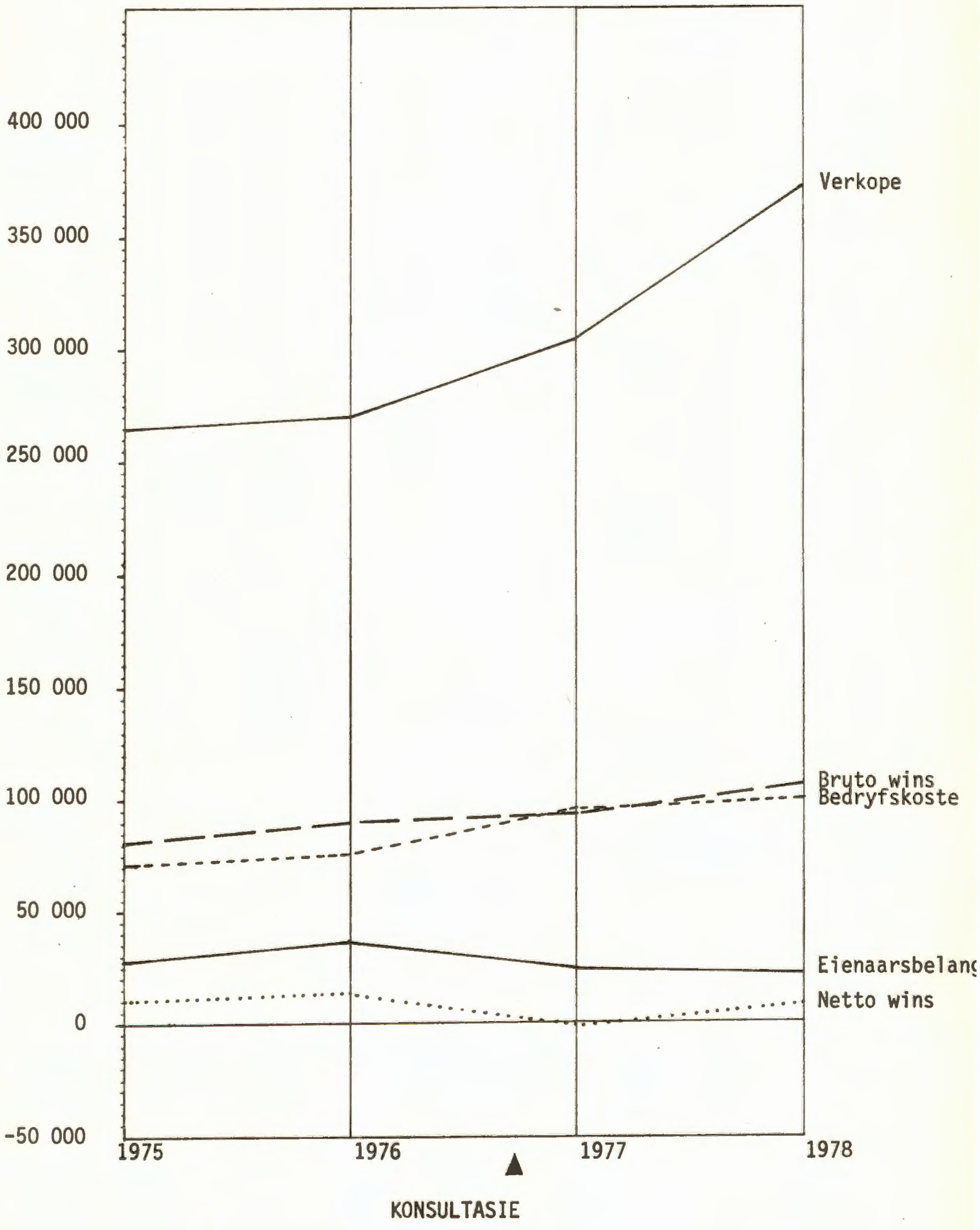
Geval 22



BYLAE 6/6.23

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

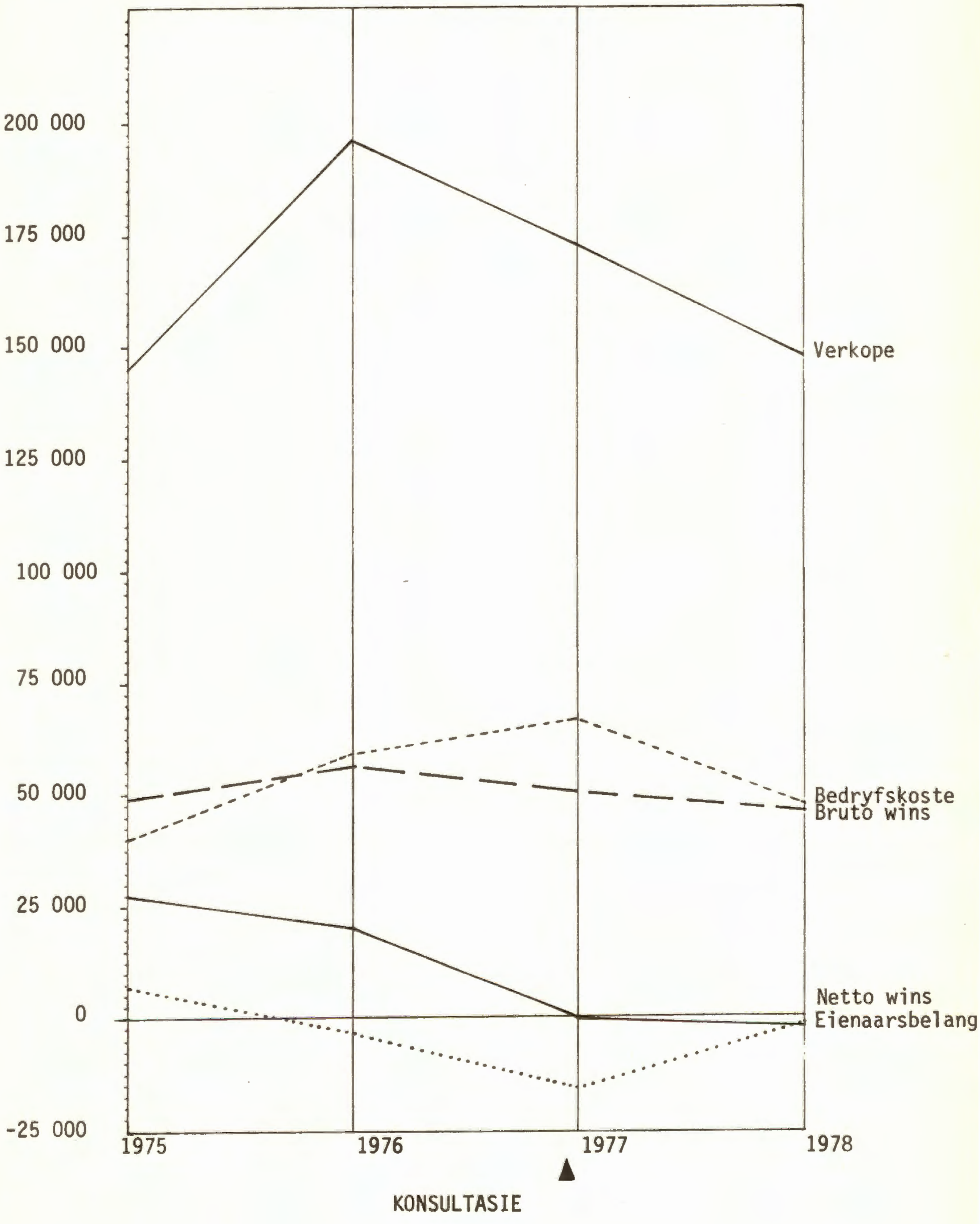
Geval 23



BYLAE 6/6.24

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

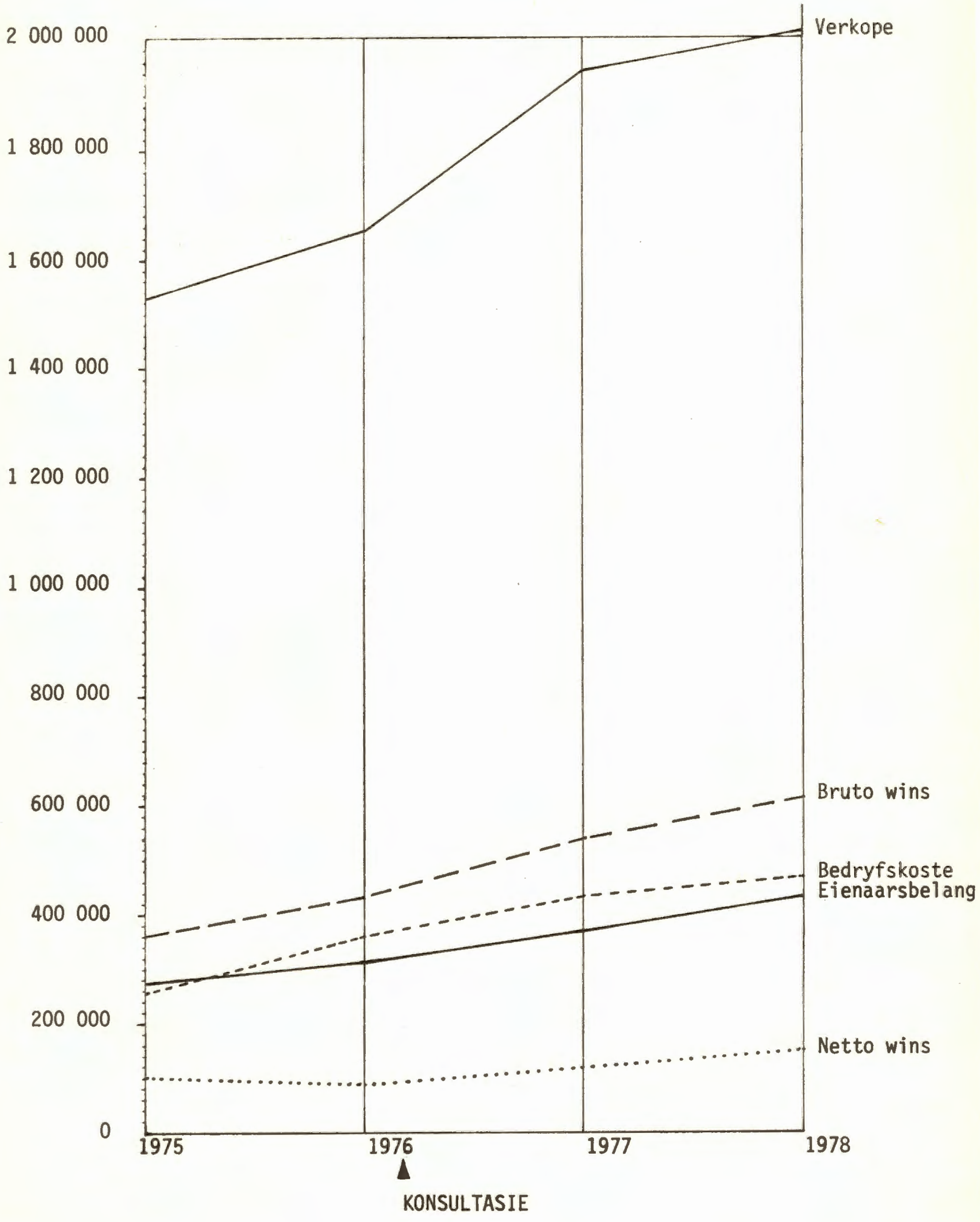
Geval 24



BYLAE 6/6.25

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

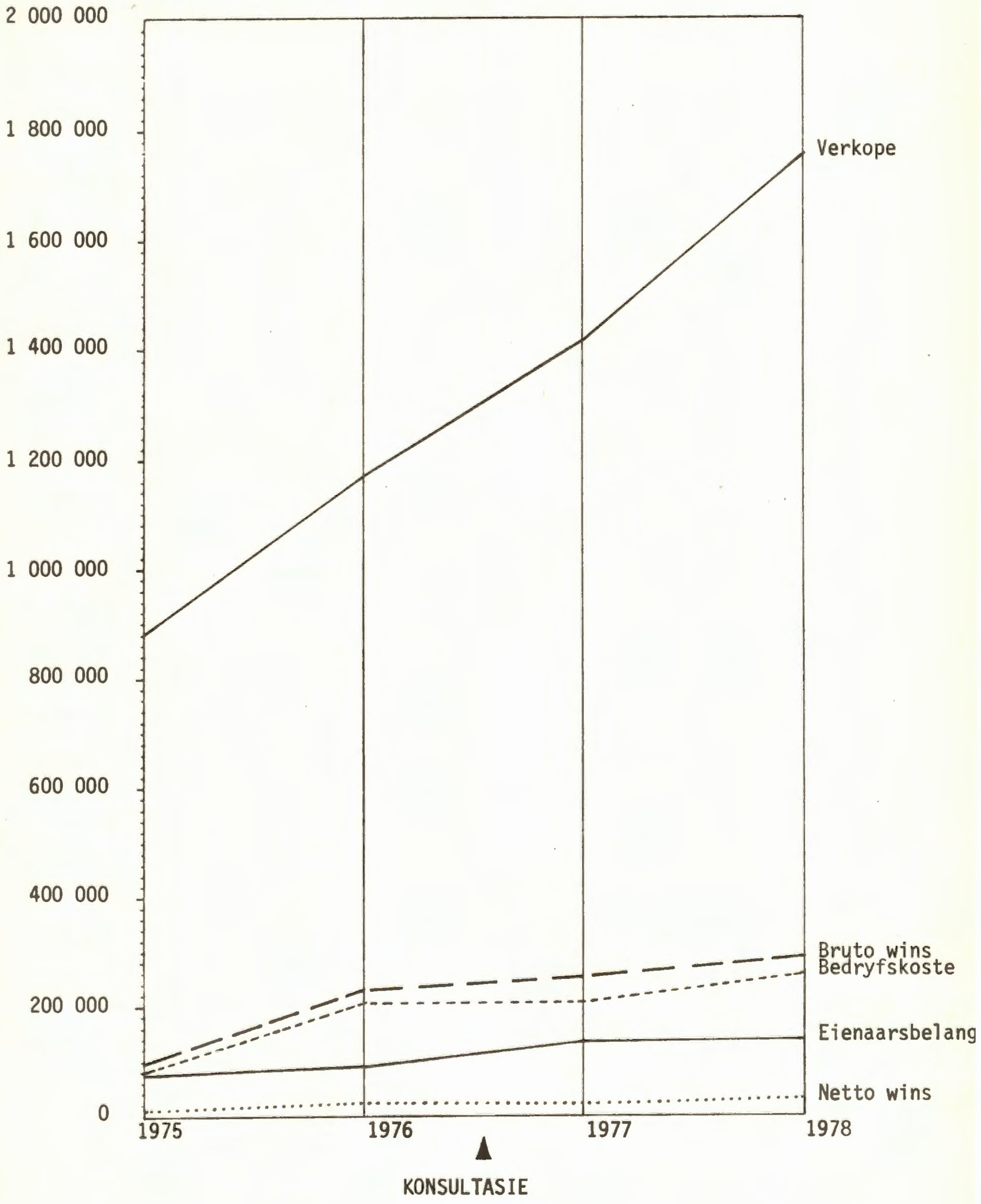
Geval 25



BYLAE 6/6.26

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

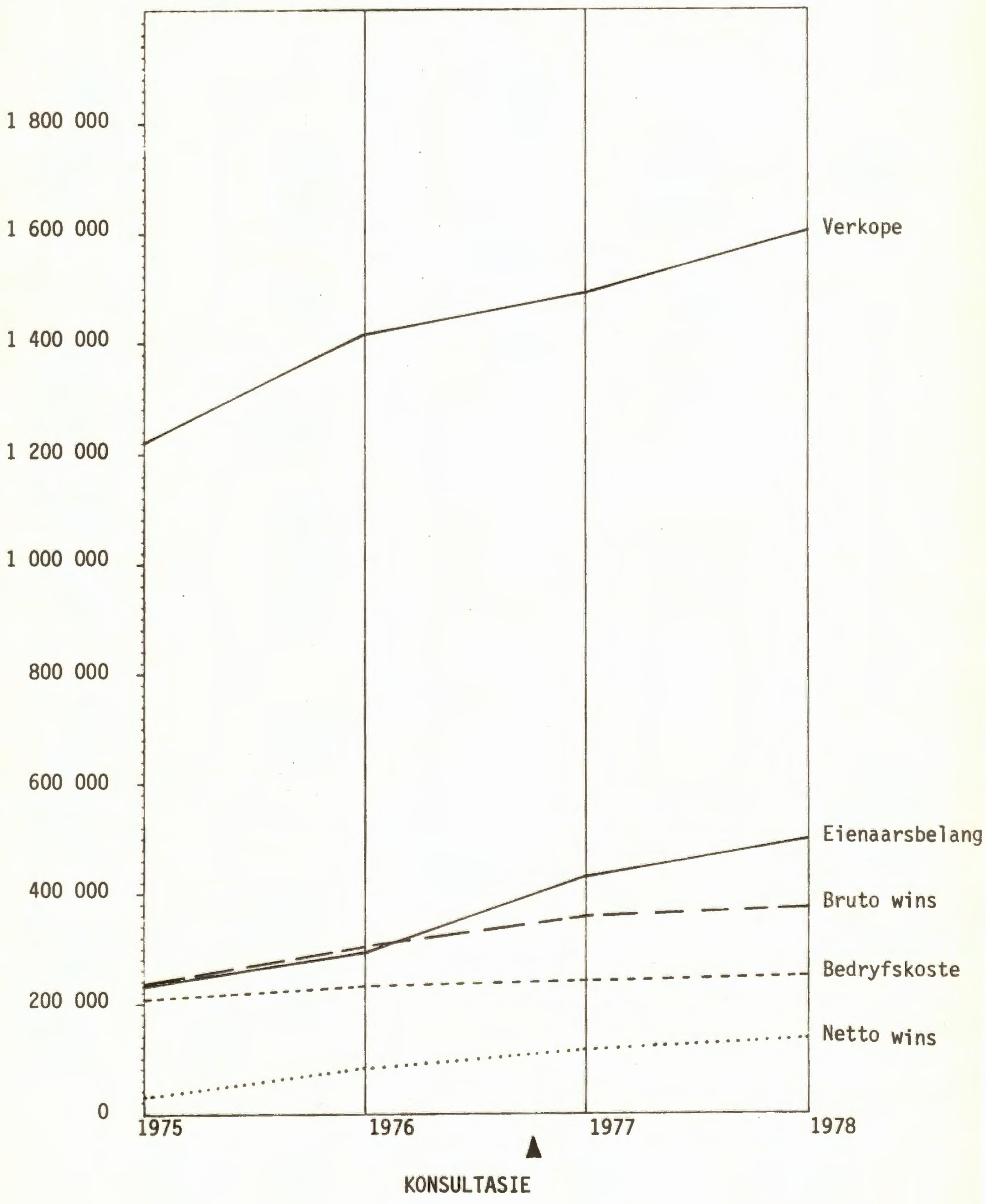
Geval 26



BYLAE 6/6.27

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

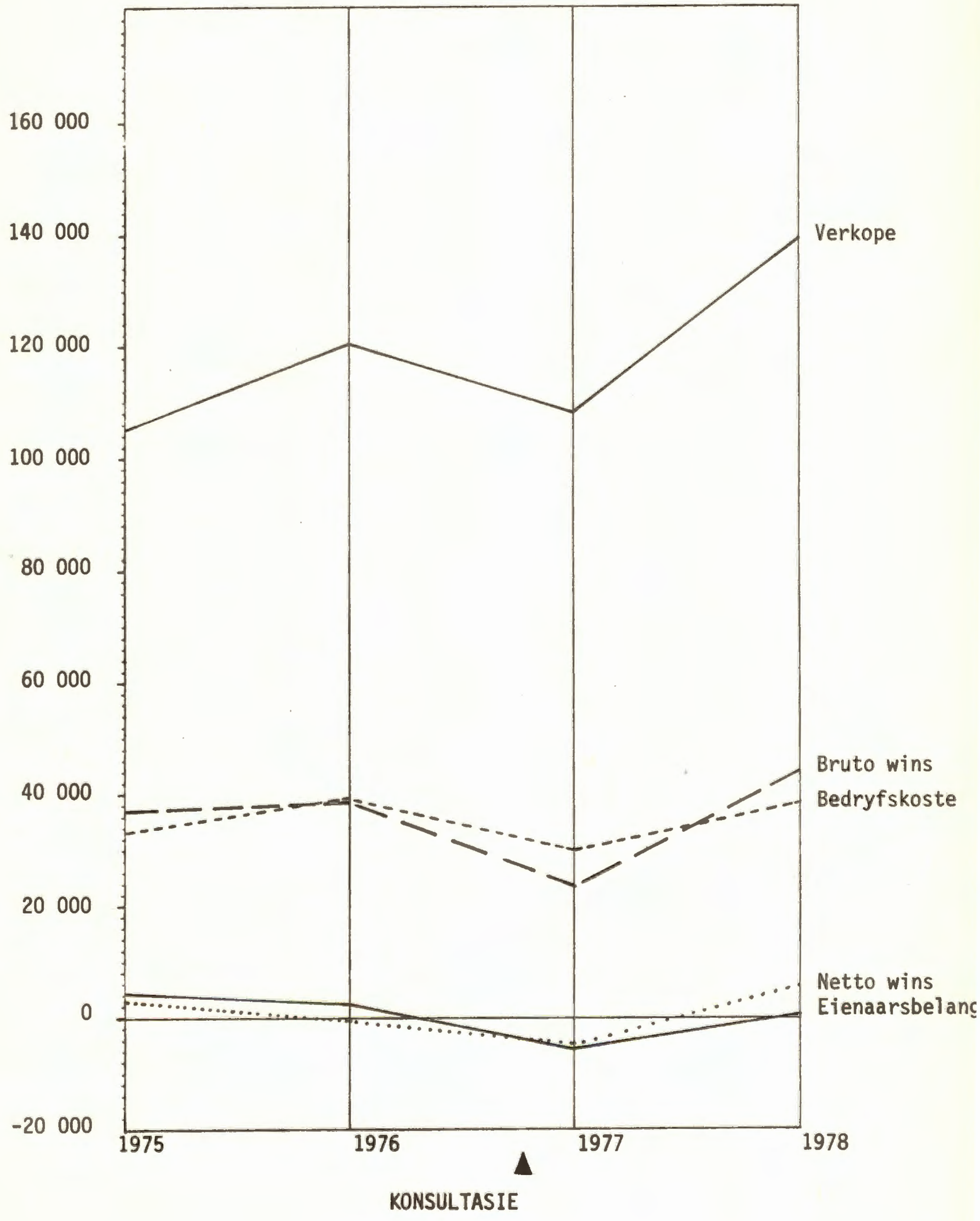
Geval 27



BYLAE 6/6.28

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

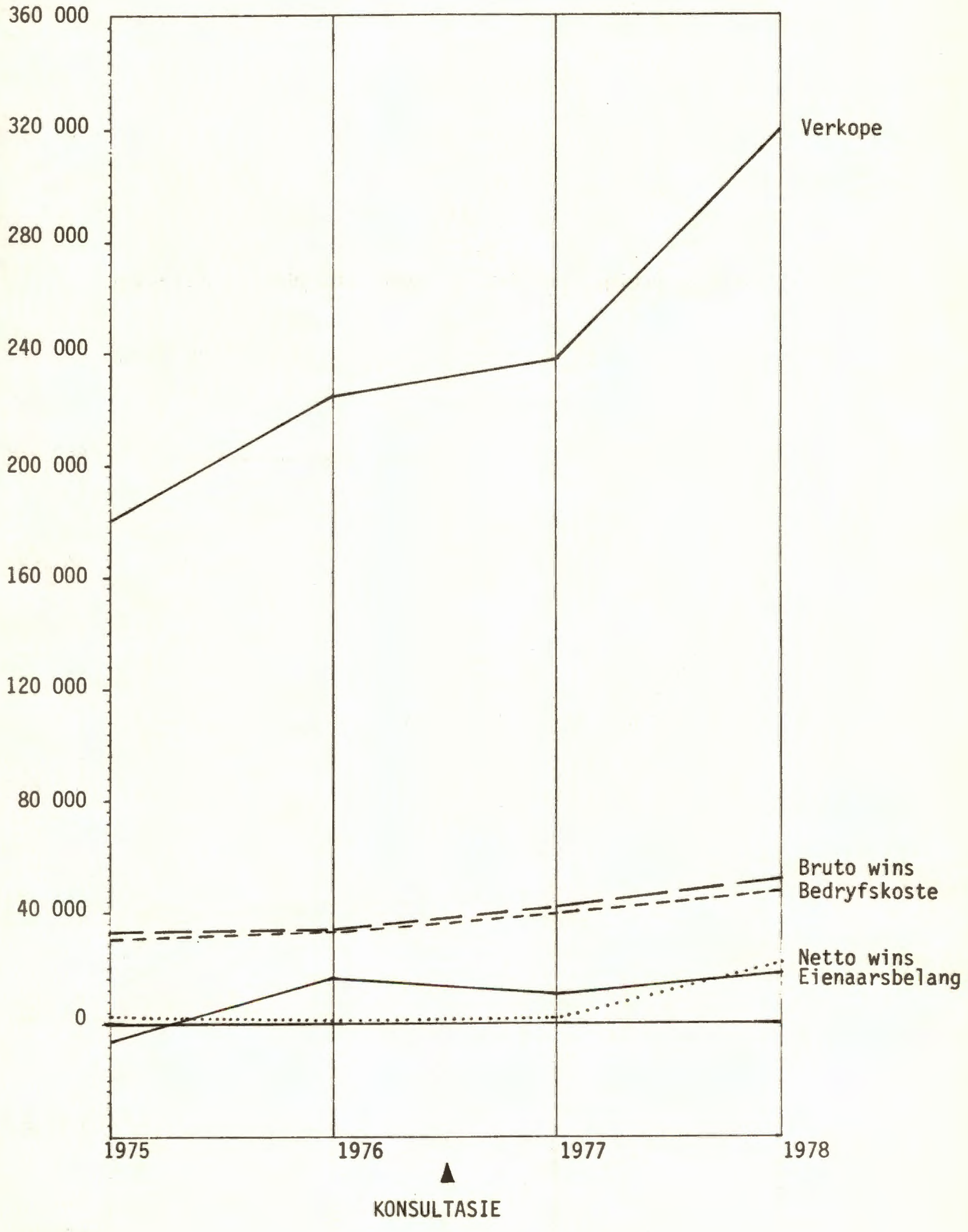
Geval 28



BYLAE 6/6.29

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

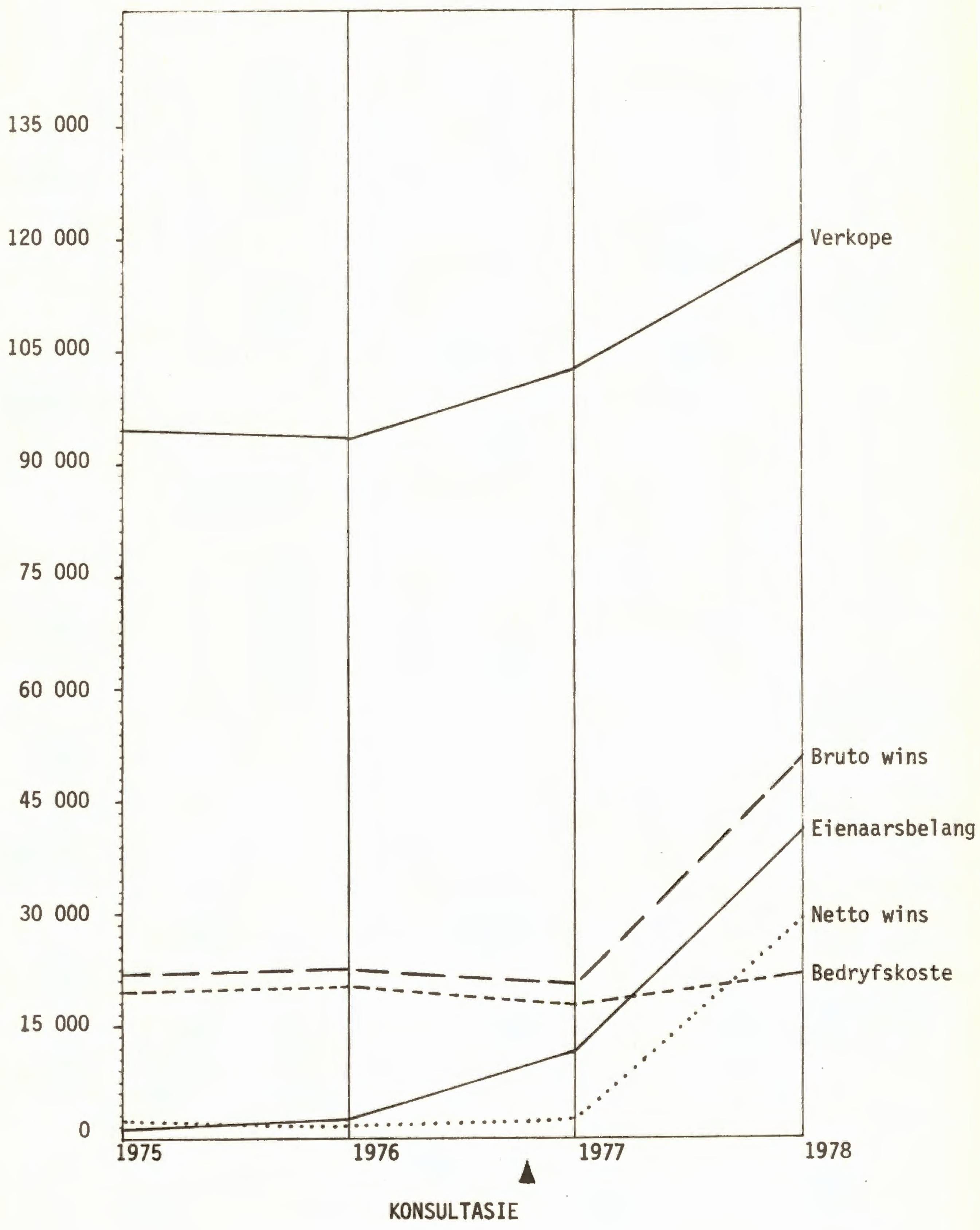
Geval 29



BYLAE 6/6.30

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

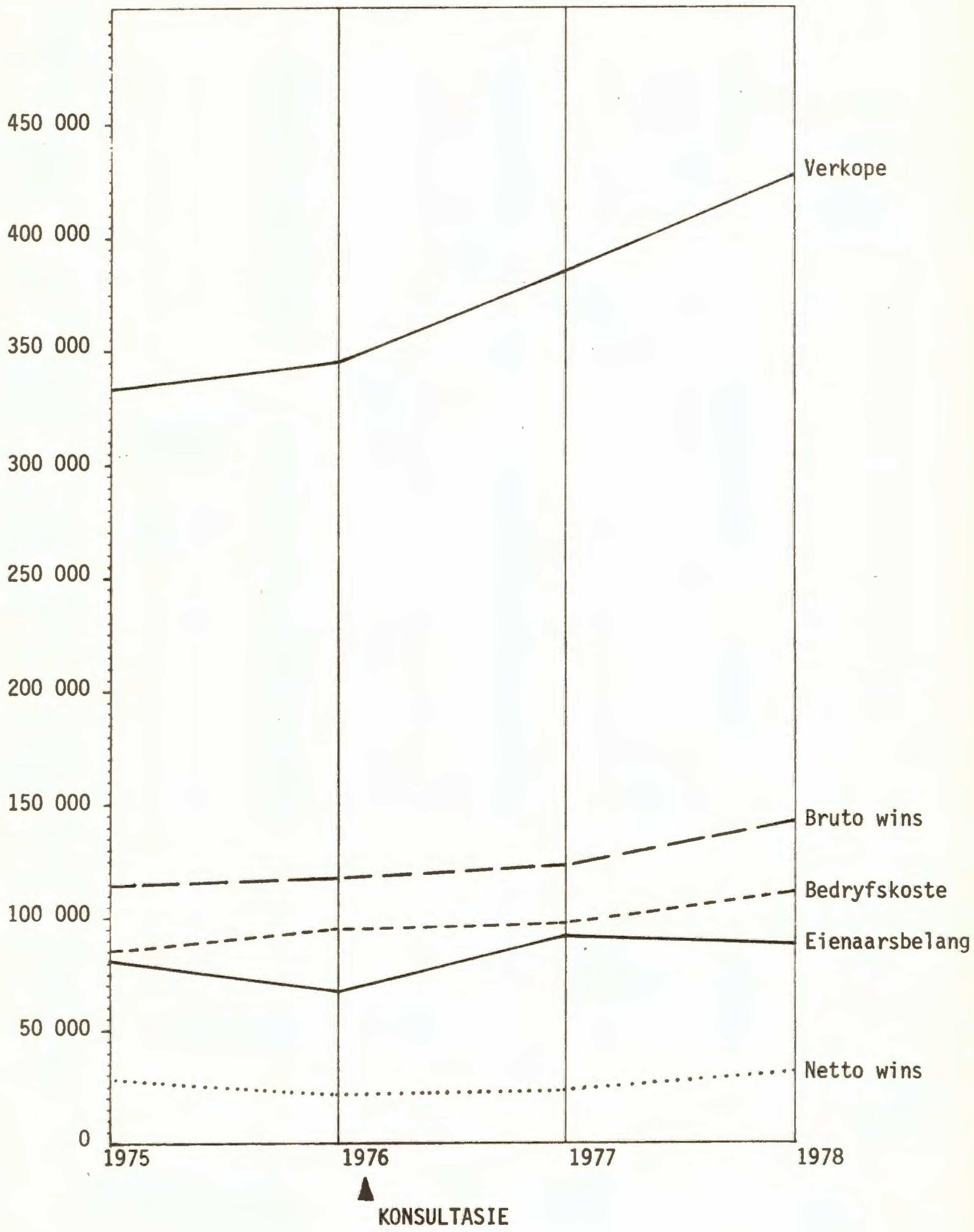
Geval 30



BYLAE 6/6.31

FINANSIËLE RESULTATE VAN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

Geval 31



BYLAE 6/7.1

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

VERKOPE

Geval	1975	1976	1976: 1975	1977	1977: 1976	1978	1978: 1977	197 197
1	90 528	107 294	+	119 831	+	114 604	-	+
2	457 323	465 547	+	482 127	+	483 667	+	+
3	175 846	184 667	+	189 678	+	184 769	-	+
4	58 547	94 081	+	92 546	-	99 967	+	+
5	91 878	120 703	+	115 748	-	135 435	+	+
6	1 579 352	1 658 719	+	1 623 283	-	1 659 344	+	+
7	89 540	103 803	+	125 341	+	133 037	+	+
8	189 646	190 984	+	188 203	-	199 212	+	+
9	221 608	264 833	+	244 663	-	244 532	-	-
10	169 490	204 007	+	202 599	-	184 745	-	-
11	72 196	78 157	+	68 862	-	76 154	+	-
12	349 216	350 510	+	370 734	+	539 301	+	+
13	205 916	258 849	+	318 486	+	356 525	+	+
14	425 799	444 832	+	504 506	+	679 093	+	+
15	98 995	84 792	-	104 905	+	102 311	-	+
16	457 473	498 046	+	504 449	+	588 455	+	+
17	389 124	421 239	+	459 903	+	473 399	+	+
18	314 528	366 343	+	440 986	+	523 171	+	+
19	463 773	497 821	+	480 009	-	593 694	+	+
20	269 483	271 467	+	291 286	+	286 057	-	+
21	462 762	534 657	+	551 248	+	590 993	+	+
22	562 984	823 011	+	758 239	-	1 452 222	+	+
23	265 432	269 035	+	307 148	+	374 740	+	+
24	145 303	192 541	+	172 867	-	147 556	-	-
25	1 531 774	1 653 153	+	1 944 723	+	2 105 946	+	+
26	882 080	1 170 684	+	1 416 560	+	1 764 516	+	+
27	1 222 977	1 418 525	+	1 498 760	+	1 611 461	+	+
28	105 781	120 476	+	108 403	-	139 854	+	+
29	179 871	225 282	+	239 062	+	322 111	+	+
30	94 249	93 866	+	101 042	+	120 105	+	+
31	334 300	346 260	+	386 081	+	428 253	+	+
Totaal	11 957 774	13 514 184		14 412 278		16 710 129		

BYLAE 6/7.2

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

KREDIETVERKOPE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	43 906	52 620	51 983	49 767
2	208 661	232 773	241 063	240 833
3	94 279	99 785	106 435	124 535
4	5 854	9 408	9 254	9 996
5	30 319	39 831	38 197	44 693
6	1 579 352	1 044 992	1 022 668	1 042 236
7	-	-	-	-
8	108 100	122 680	98 742	93 472
9	41 752	86 246	86 130	92 207
10	33 898	40 801	40 519	36 949
11	18 049	19 539	17 216	19 039
12	253 712	262 882	266 928	388 297
13	55 837	69 889	85 990	64 143
14	221 122	215 099	302 703	407 456
15	89 096	76 313	94 415	82 080
16	386 558	393 633	414 275	403 489
17	114 357	139 987	160 692	157 446
18	147 629	172 342	204 940	245 487
19	259 545	203 907	192 004	218 498
20	79 497	80 082	86 083	87 336
21	259 657	320 794	329 265	348 478
22	180 966	291 794	356 372	624 455
23	256 847	254 634	282 576	348 508
24	58 121	77 016	69 147	59 022
25	1 245 000	1 092 476	1 341 728	1 384 723
26	44 104	585 342	708 280	782 258
27	815 318	945 683	1 004 965	1 047 931
28	-	-	-	-
29	53 961	67 585	71 719	96 633
30	56 249	56 319	60 625	54 047
31	200 580	207 756	231 650	256 951
Totaal	6 942 326	7 252 208	7 976 564	8 810 965

BYLAE 6/7.3

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

KOSPRYS VAN VERKOPE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	71 076	83 593	92 086	80 713
2	346 699	317 181	309 482	305 956
3	114 845	123 784	133 809	108 860
4	41 000	70 189	67 991	71 137
5	60 593	86 183	88 995	96 140
6	1 357 892	1 477 299	1 364 041	1 407 105
7	74 184	84 099	105 620	108 395
8	130 876	131 669	126 936	140 009
9	212 734	250 945	218 317	224 674
10	130 936	165 367	162 628	146 516
11	53 336	57 543	48 453	61 870
12	250 793	247 587	254 202	425 801
13	158 307	200 696	244 752	278 495
14	362 124	377 191	435 113	590 302
15	53 833	43 792	52 184	51 663
16	333 194	339 252	361 094	436 603
17	325 393	351 511	382 042	389 946
18	252 418	296 810	351 191	431 800
19	387 937	414 983	396 597	503 325
20	198 012	198 025	204 770	203 168
21	329 220	393 278	398 938	439 187
22	498 713	734 768	680 892	1 301 015
23	183 696	180 231	214 423	269 887
24	96 821	136 044	121 197	101 707
25	1 171 672	1 220 028	1 406 065	1 491 796
26	793 500	941 970	1 166 304	1 480 317
27	984 914	1 141 148	1 145 329	1 235 571
28	68 942	81 741	83 615	95 298
29	146 986	191 726	196 377	262 220
30	72 086	71 611	80 553	69 110
31	220 042	227 830	264 806	287 061
Totaal	9 482 774	10 638 074	11 138 802	13 095 647

BYLAE 6/7.4

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

GEMIDDELDE VOORRAAD

Geval	1975	1976	1977	1978
1	19 272	22 437	23 092	28 387
2	159 181	183 039	185 441	196 197
3	61 030	63 733	67 680	72 700
4	168 005	23 017	26 986	26 403
5	22 772	29 544	34 145	33 655
6	186 720	203 948	218 044	219 425
7	2 674	3 829	5 129	5 962
8	74 356	83 198	84 009	89 318
9	19 604	20 254	19 633	18 456
10	32 528	38 050	373 515	34 704
11	10 475	16 204	19 534	17 910
12	116 076	120 839	118 133	64 528
13	12 814	12 911	15 652	18 567
14	21 715	26 873	27 751	33 612
15	11 384	10 424	9 098	8 089
16	136 319	150 863	163 374	169 376
17	101 814	114 642	136 753	144 127
18	62 427	76 688	84 007	87 179
19	167 001	180 249	186 255	194 427
20	10 892	12 635	16 431	18 405
21	30 258	35 537	42 634	48 999
22	39 337	52 881	88 732	116 642
23	11 380	13 984	15 384	14 098
24	36 943	50 422	53 868	43 679
25	53 302	54 778	80 120	104 439
26	56 396	64 031	67 479	97 577
27	252 162	261 134	265 917	307 651
28	35 338	42 032	36 273	29 270
29	32 257	34 470	34 302	34 795
30	29 912	34 966	34 696	31 248
31	41 471	47 218	51 207	52 146
Totaal	2 015 815	2 084 820	2 496 574	2 361 971

BYLAE 6/7.5

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

BRUTO WINS

Geval	1975	1976	1976: 1975	1977	1977: 1976	1978	1978: 1977	1978: 1976
1	19 452	23 696	+	27 746	+	33 891	+	+
2	110 624	148 366	+	172 645	+	175 711	+	+
3	57 268	60 736	+	75 803	+	75 835	+	+
4	17 385	23 891	+	25 848	+	28 829	+	+
5	30 427	34 520	+	26 753	-	39 295	+	+
6	216 730	181 420	-	269 242	+	277 240	+	+
7	15 356	19 704	+	19 721	+	24 641	+	+
8	58 770	59 315	+	61 267	+	59 203	-	-
9	8 874	13 888	+	26 364	+	19 858	-	+
10	38 554	38 240	-	41 290	+	38 489	-	+
11	18 860	20 614	+	20 409	-	14 284	-	-
12	98 423	102 958	+	116 531	+	113 500	-	+
13	47 609	58 153	+	73 734	+	82 995	+	+
14	63 675	67 641	+	69 393	+	88 791	+	+
15	46 162	41 148	-	52 721	+	50 648	-	+
16	124 279	158 799	+	143 355	-	151 852	+	-
17	63 731	69 728	+	77 861	+	83 453	+	+
18	62 110	68 702	+	87 212	+	94 103	+	+
19	75 835	82 839	+	83 571	+	90 863	+	+
20	71 471	72 383	+	86 906	+	82 884	-	+
21	133 542	141 379	+	149 837	+	151 861	+	+
22	64 271	88 243	+	77 340	-	151 207	+	+
23	81 736	88 804	+	92 725	+	104 853	+	+
24	48 482	56 497	+	51 670	-	45 849	-	-
25	360 102	433 125	+	538 658	+	614 150	+	+
26	98 580	228 714	+	250 256	+	284 199	+	+
27	238 063	304 903	+	353 431	+	375 890	+	+
28	36 839	38 735	+	24 787	-	44 557	+	+
29	32 885	33 558	+	42 685	+	59 891	+	+
30	22 163	22 299	+	20 489	+	50 995	+	+
31	114 258	118 430	+	121 275	+	141 192	+	+
Totaal	2 590 774	2 727 111		3 281 525		3 651 009		

BYLAE 6/7.6

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

NETTO WINS

Geval	1975	1976	1976: 1975	1977	1977: 1976	1978	1978: 1977	1978: 1976
1	2 628	4 525	+	5 500	+	11 022	+	+
2	27 432	29 629	+	48 115	+	58 287	+	+
3	26 539	29 637	+	44 029	+	45 311	+	+
4	1 397	2 048	+	3 064	+	5 450	+	+
5	9 187	9 021	-	4 005	-	18 042	+	+
6	58 061	2 534	-	71 866	+	92 455	+	+
7	678	654	-	335	-	1 549	+	+
8	14 752	13 864	-	17 123	+	14 399	-	+
9	(981)	(4 361)	-	4 854	+	(54)	-	+
10	3 056	1 063	-	1 684	+	2 965	+	+
11	4 957	4 331	-	1 760	-	(6 248)	-	-
12	19 729	22 875	+	39 552	+	32 990	-	+
13	18 911	17 334	-	20 241	+	23 638	+	+
14	(4 122)	600	+	4 553	+	15 097	+	+
15	6 755	4 377	-	12 386	+	9 894	-	+
16	40 602	16 092	-	11 614	-	19 376	+	+
17	5 314	4 773	-	2 144	-	4 802	+	+
18	8 770	13 399	+	22 971	+	23 610	+	+
19	(10 695)	(1 281)	+	2 200	+	3 137	+	+
20	43 042	37 458	-	46 623	+	34 096	-	-
21	13 792	7 643	-	6 699	-	11 208	+	+
22	8 496	9 667	+	3 056	-	32 202	+	+
23	10 280	13 774	+	(524)	-	6 375	+	-
24	7 296	(2 917)	-	(15 281)	-	(1 086)	+	+
25	103 269	83 262	-	117 506	+	147 393	+	+
26	8 938	23 695	+	21 873	-	26 541	+	+
27	30 046	79 647	+	114 327	+	133 851	+	+
28	3 211	(482)	-	(4 769)	-	5 720	+	+
29	1 599	864	-	1 279	+	10 867	+	+
30	2 688	1 662	-	2 711	+	29 007	+	+
31	28 793	23 181	-	24 725	+	30 852	+	+
Totaal	494 420	448 568		636 221		842 748		

BYLAE 6/7.7

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

BEDRYFSKOSTE

Geval	1975	1976	1976: 1975	1977	1977: 1976	1978	1978: 1977	1978: 1976
1	16 824	19 171	+	22 246	+	22 869	+	+
2	83 192	118 737	+	124 530	+	117 424	-	-
3	30 729	31 099	+	31 774	+	30 524	-	-
4	15 988	21 843	+	22 784	-	23 379	+	+
5	21 240	25 499	+	22 748	-	21 253	-	-
6	158 669	178 886	+	197 376	+	184 785	-	+
7	14 678	19 050	+	19 386	+	23 092	+	+
8	44 018	45 451	+	44 144	-	44 804	+	-
9	9 855	18 249	+	21 510	+	19 912	-	+
10	35 498	37 377	+	39 606	+	35 524	-	-
11	13 903	16 283	+	18 647	+	20 532	+	+
12	78 694	80 052	+	76 979	-	80 510	+	+
13	28 698	40 819	+	53 493	+	59 357	+	+
14	67 797	67 041	-	64 840	-	73 694	+	+
15	39 407	36 774	-	40 335	+	40 754	+	+
16	83 677	142 707	+	131 741	-	132 476	+	-
17	58 417	64 955	+	75 717	+	78 650	+	+
18	53 340	55 303	+	64 241	+	70 493	+	+
19	86 530	84 120	+	81 371	-	87 726	+	+
20	28 429	34 925	+	40 283	+	48 788	+	+
21	119 750	133 736	+	143 138	+	140 653	-	+
22	55 775	78 579	+	74 284	-	119 003	+	+
23	71 456	75 030	+	93 249	+	98 478	+	+
24	41 186	59 414	+	66 951	+	46 935	-	-
25	256 833	350 468	+	421 152	+	466 757	+	+
26	89 642	205 019	+	228 383	+	257 658	+	+
27	208 017	225 257	+	239 104	+	242 039	+	+
28	33 628	39 217	+	29 556	-	38 837	+	-
29	31 286	34 422	+	41 406	+	49 024	+	+
30	19 475	20 637	+	17 778	-	21 988	+	+
31	85 465	95 249	+	96 550	+	110 340	+	+
Totaal	1 982 096	2 401 899		2 645 302		2 808 258		

BYLAE 6/7.8

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

PERSONEELVERGOEDING

Geval	1975	1976	1977	1978
1	10 570	11 450	12 091	12 863
2	48 930	62 819	44 098	42 446
3	19 475	20 271	20 960	22 426
4	8 829	11 491	11 841	10 498
5	11 356	12 230	12 106	8 738
6	92 990	97 736	107 299	104 507
7	10 968	15 099	14 908	17 092
8	29 457	30 738	31 264	32 728
9	4 256	6 959	10 827	6 489
10	20 209	18 715	17 242	16 597
11	11 262	13 011	15 645	15 190
12	17 468	18 865	29 996	47 593
13	14 973	17 793	26 754	27 400
14	33 637	40 731	47 471	59 100
15	23 651	21 863	21 678	22 068
16	41 252	49 804	51 428	53 738
17	41 484	46 083	53 052	54 882
18	38 145	42 570	46 864	50 978
19	38 127	45 969	51 988	59 512
20	20 697	21 543	30 827	39 099
21	65 009	71 512	75 154	77 271
22	22 375	29 119	28 413	52 173
23	41 676	42 881	58 319	70 463
24	24 975	21 046	19 017	17 480
25	196 945	225 448	271 808	290 621
26	50 997	87 407	100 404	122 521
27	148 613	155 871	167 101	187 630
28	14 984	19 840	16 105	16 110
29	19 051	21 952	23 168	25 973
30	9 547	10 686	10 780	11 315
31	61 706	62 041	61 095	70 531
Totaal	1 193 614	1 353 543	1 489 703	1 646 032

BYLAE 6/7.9

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

RENTE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	297	498	299	242
2	3 300	4 674	5 254	4 709
3	-	-	-	-
4	222	881	-	-
5	1 437	1 308	701	849
6	290	177	365	170
7	-	-	-	-
8	2 382	3 973	3 945	4 017
9	578	432	338	163
10	1 220	1 732	1 968	2 489
11	-	-	-	-
12	5 987	6 022	4 870	4 101
13	32	17	46	168
14	2 253	1 406	1 076	1 649
15	1 508	1 829	1 932	2 010
16	627	489	321	1 475
17	4 555	3 529	4 913	6 067
18	239	137	709	114
19	11 908	12 703	9 750	8 560
20	83	55	68	95
21	7 893	8 559	8 211	9 163
22	3 205	3 251	2 747	1 205
23	939	828	1 795	1 339
24	345	420	1 181	4 054
25	12 168	9 747	3 060	928
26	760	13 574	15 636	20 696
27	7 243	579	17 291	18 263
28	2 147	2 097	1 719	1 633
29	1 872	1 477	828	1 129
30	2 748	2 538	1 312	2 848
31	1 413	780	780	331
Totaal	77 651	83 712	91 115	94 159

BYLAE 6/7.10

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

VASTE BATES

Geval	1975	1976	1977	1978
1	2 594	4 629	4 911	2 542
2	24 720	24 057	29 900	27 294
3	5 279	6 485	5 330	5 369
4	1 729	1 897	1 876	1 959
5	2 737	2 279	2 570	3 009
6	39 813	40 815	37 743	48 626
7	73	66	59	7 629
8	667	600	748	921
9	4 525	5 596	5 508	4 475
10	7 660	10 518	9 556	8 049
11	295	265	287	829
12	6 271	6 749	14 195	10 169
13	3 797	7 130	5 988	13 980
14	6 628	5 744	5 347	4 630
15	6 124	5 078	6 661	6 005
16	11 417	12 342	11 092	11 386
17	38 406	37 014	36 249	37 005
18	4 433	6 357	12 089	10 665
19	114 817	144 629	142 915	145 899
20	2 947	3 044	2 738	2 463
21	33 581	19 369	18 827	27 233
22	4 844	6 238	19 728	50 622
23	2 879	2 953	6 026	7 400
24	3 635	3 508	3 155	2 895
25	47 447	41 812	179 855	205 421
26	12 820	33 513	84 887	83 104
27	568 961	591 871	620 152	780 481
28	4 837	4 239	3 783	3 660
29	2 554	6 433	11 250	19 869
30	4 723	5 477	4 985	10 311
31	17 057	17 379	16 189	16 359
Totaal	988 272	1 058 086	1 272 175	1 560 259

BYLAE 6/7.11

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

BEDRYFSBATES

Geval	1975	1976	1977	1978
1	30 652	37 255	35 996	50 898
2	243 267	261 605	270 939	296 224
3	89 273	99 632	114 028	121 456
4	23 425	32 932	34 125	35 307
5	48 575	54 519	58 472	67 325
6	444 174	586 153	417 442	562 085
7	6 715	8 471	9 802	11 091
8	94 087	105 254	106 143	107 248
9	32 901	29 913	30 726	30 991
10	7 660	10 518	9 556	8 049
11	14 807	22 191	23 348	21 332
12	229 714	231 129	227 035	164 228
13	17 687	20 102	28 861	29 067
14	54 209	47 784	52 818	62 196
15	40 306	40 259	49 354	52 821
16	212 034	257 913	257 653	263 290
17	129 463	152 051	185 700	171 527
18	158 499	161 235	180 739	195 658
19	212 546	225 145	214 211	256 652
20	51 856	49 844	121 379	162 841
21	120 789	120 741	149 819	158 330
22	98 744	131 743	194 073	195 285
23	59 300	69 511	81 263	81 703
24	57 956	67 306	62 105	52 739
25	302 049	252 325	290 150	323 350
26	118 093	150 062	189 628	206 943
27	568 961	591 871	620 152	780 481
28	39 615	45 144	27 796	30 815
29	49 264	46 524	49 408	38 269
30	42 513	42 657	38 786	58 255
31	78 385	84 839	96 304	102 592
Totaal	3 677 519	4 036 628	4 227 811	4 481 127

BYLAE 6/7.12

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

LIKIEDE BATES

Geval	1975	1976	1977	1978
1	9 610	13 423	13 644	16 476
2	63 787	74 567	87 096	87 673
3	16 035	14 814	27 104	46 269
4	1 564	6 573	6 512	10 114
5	20 857	20 380	24 321	34 166
6	255 535	366 897	200 610	340 068
7	3 649	3 879	4 136	4 833
8	10 208	22 737	20 642	14 114
9	12 178	9 168	12 206	12 600
10	5 334	8 814	14 205	14 427
11	2 884	1 707	4 800	4 060
12	111 835	107 330	114 568	104 411
13	5 204	6 764	10 896	9 898
14	24 972	23 275	21 826	25 548
15	28 897	30 820	40 597	45 400
16	69 870	98 351	90 472	91 720
17	22 347	29 884	34 361	34 613
18	89 716	76 642	97 318	104 722
19	42 707	34 487	32 360	49 650
20	41 346	35 085	102 277	144 134
21	88 423	82 033	103 260	106 892
22	49 615	82 614	73 251	82 823
23	48 530	52 314	64 826	69 944
24	11 082	13 337	8 338	19 149
25	241 961	302 857	179 378	225 245
26	50 632	85 156	119 577	81 841
27	302 070	336 495	343 695	441 637
28	337	358	36	36
29	14 259	12 592	14 738	3 347
30	12 035	3 203	8 847	25 698
31	34 383	34 406	44 324	50 280
Totaal	1 691 862	1 990 962	1 920 221	3 047 088

BYLAE 6/7.13

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

DEBITEURE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	9 596	10 826	11 500	11 881
2	58 296	48 905	43 906	47 333
3	31 475	33 275	33 013	33 247
4	1 514	6 479	7 429	9 978
5	7 176	20 348	24 187	33 159
6	264 106	344 464	223 685	267 658
7	-	-	-	-
8	21 327	22 733	106 143	107 248
9	9 660	7 271	10 653	11 555
10	3 058	4 426	5 314	7 236
11	1 622	1 483	1 824	3 324
12	87 243	105 500	95 606	66 428
13	5 204	6 157	6 296	7 850
14	24 477	22 796	21 656	24 765
15	28 897	29 981	39 762	41 562
16	81 413	92 624	85 520	91 640
17	20 425	28 671	32 066	32 223
18	55 313	59 523	60 576	74 559
19	49 581	40 088	38 299	53 068
20	3 142	2 739	2 172	2 959
21	88 186	81 917	99 719	98 311
22	49 360	74 864	68 247	82 328
23	48 526	52 255	63 772	68 661
24	61 591	70 814	65 426	56 886
25	156 025	151 239	140 154	147 409
26	49 824	84 723	118 262	78 898
27	287 125	325 431	285 600	372 899
28	-	-	-	-
29	14 259	12 592	12 159	9 981
30	1 987	2 125	4 344	8 570
31	29 978	32 430	33 016	29 867
Totaal	1 550 386	1 776 679	1 740 306	1 881 483

BYLAE 6/7.14

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

TOTALE BATES

Geval	1975	1976	1977	1978
1	33 246	51 885	50 907	63 440
2	267 987	285 662	300 839	323 518
3	98 467	106 117	119 358	126 825
4	25 154	34 829	35 197	37 265
5	51 312	56 796	64 097	70 334
6	482 759	626 968	455 185	610 711
7	6 788	8 537	9 861	18 720
8	94 754	105 854	106 817	106 924
9	37 426	35 509	36 234	35 446
10	49 366	59 059	58 769	56 908
11	15 102	22 456	23 635	22 161
12	235 985	237 878	241 230	174 397
13	21 484	27 232	34 849	43 047
14	60 837	53 528	58 165	66 826
15	46 430	45 337	56 015	58 826
16	223 451	270 255	268 745	274 676
17	167 869	189 065	221 949	208 532
18	162 932	167 592	192 828	206 313
19	327 363	369 774	363 122	408 547
20	54 803	52 888	124 117	165 304
21	154 370	140 110	182 735	214 885
22	103 588	137 981	213 801	246 619
23	62 179	72 464	87 289	89 103
24	61 591	70 814	65 426	56 886
25	355 816	394 137	472 790	531 556
26	12 820	33 513	84 887	83 104
27	27 111	30 605	38 390	34 006
28	4 837	4 239	3 783	3 660
29	51 818	52 957	60 658	58 138
30	47 236	48 134	43 771	68 566
31	95 442	102 218	112 493	118 951
Totaal	3 443 323	3 894 396	4 187 939	4 584 190

BYLAE 6/7.15

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

EIENAARSBELANG

Geval	1975	1976	1976: 1975	1977	1977: 1976	1978	1978: 1977	1978: 1976
1	13 734	31 792	+	36 158	+	45 438	+	+
2	97 963	141 294	+	150 174	+	161 121	+	+
3	49 278	55 784	+	76 249	+	80 400	+	+
4	3 294	5 044	+	7 060	+	13 785	+	+
5	1 456	25 389	+	26 849	+	24 162	-	-
6	35 160	36 937	+	90 875	+	144 274	+	+
7	1 160	1 207	-	(124)	-	12 290	+	+
8	42 197	54 800	+	61 923	+	59 605	-	+
9	5 485	4 486	-	11 322	+	9 194	-	+
10	10 072	6 707	-	5 230	-	5 114	-	-
11	13 089	15 056	+	20 996	+	14 311	-	-
12	28 714	31 845	+	62 286	+	16 546	-	-
13	6 335	9 478	+	14 946	+	21 636	+	+
14	32 739	36 058	+	41 244	+	42 465	+	+
15	25 982	25 256	-	31 429	+	36 315	+	+
16	93 533	129 662	+	134 071	+	134 433	+	+
17	67 668	71 840	+	73 352	+	78 256	+	+
18	80 048	90 049	+	104 321	+	107 929	+	+
19	92 782	141 994	+	175 651	+	177 294	+	+
20	7 903	23 773	+	82 304	+	131 886	+	+
21	5 750	9 570	+	20 176	+	29 695	+	+
22	45 197	57 862	+	64 291	+	123 744	+	+
23	27 686	34 765	+	23 953	-	22 518	-	-
24	27 501	19 848	+	(166)	-	(1 252)	-	-
25	277 432	312 714	+	362 591	+	427 479	+	+
26	83 836	89 315	+	129 298	+	134 000	+	+
27	232 046	285 722	+	421 788	+	494 793	+	+
28	4 218	2 134	-	(5 997)	-	276	+	-
29	(3 080)	8 279	+	4 105	-	9 674	+	+
30	1 291	1 777	+	10 925	+	40 686	+	+
31	82 558	65 916	-	89 288	+	86 175	-	+
otaal	1 493 027	1 826 353		2 326 568		2 547 707		

BYLAE 6/7.16

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

TOTALE BUITELASTE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	19 512	20 094	14 750	18 002
2	170 024	144 368	149 217	159 763
3	46 284	50 333	43 109	46 425
4	21 860	29 785	27 847	23 481
5	36 856	31 407	37 248	46 172
6	447 599	590 032	364 310	466 437
7	5 628	7 330	9 985	6 430
8	52 557	51 054	44 894	47 319
9	31 941	31 023	24 912	26 252
10	39 294	52 352	53 534	51 794
11	2 013	7 400	2 639	7 850
12	207 271	206 033	178 944	167 851
13	18 946	17 754	19 903	21 411
14	28 098	17 470	16 921	18 857
15	20 448	20 081	24 586	22 511
16	129 918	140 593	134 674	140 243
17	100 201	117 225	148 597	130 276
18	78 339	72 988	88 507	98 384
19	234 581	227 780	187 471	231 253
20	46 900	29 115	41 813	33 418
21	148 620	130 540	162 559	185 191
22	58 391	80 119	149 510	122 744
23	34 493	37 699	63 336	66 585
24	61 591	70 814	65 426	56 886
25	355 816	394 137	110 199	104 077
26	47 077	94 260	147 391	158 643
27	375 911	355 186	253 595	348 230
28	44 452	49 383	37 576	34 475
29	54 898	44 678	56 553	48 464
30	45 945	46 357	32 846	27 880
31	12 884	36 302	23 205	32 777
Totaal	2 978 348	3 203 692	2 716 057	2 950 081

BYLAE 6/7.17

FINANSIËLE RESULTATE VAN 31 GEKONSULTEERDE KLEINHANDELSONDERNEMINGS

BEDRYFSLASTE

Geval	1975	1976	1977	1978
1	19 512	20 094	14 750	18 002
2	161 024	144 368	149 217	159 763
3	46 284	50 333	43 109	46 425
4	21 860	29 785	27 847	23 481
5	34 064	31 407	37 248	42 510
6	447 599	590 032	364 310	466 438
7	5 628	7 330	9 985	6 430
8	52 557	51 054	44 894	47 319
9	31 941	31 023	24 912	26 252
10	39 294	52 352	53 534	51 794
11	2 013	7 400	2 639	7 850
12	159 723	168 831	161 890	91 191
13	18 946	17 754	19 903	21 411
14	17 561	9 163	16 921	24 361
15	13 049	13 581	18 086	16 011
16	111 918	122 593	116 674	122 243
17	87 301	104 780	136 086	118 485
18	62 564	57 754	50 517	64 171
19	82 583	93 677	185 287	230 198
20	46 900	29 115	41 813	33 418
21	133 668	128 270	151 388	185 191
22	58 391	80 119	149 510	122 744
23	34 493	37 699	63 336	66 585
24	61 591	70 814	65 426	56 886
25	78 384	81 423	110 199	104 077
26	44 256	70 863	130 869	147 783
27	332 620	319 335	253 595	348 230
28	40 234	47 249	37 576	34 199
29	40 212	44 678	56 553	48 464
30	20 472	21 518	20 396	18 042
31	12 884	36 302	23 205	32 777
Totaal	2 319 526	2 570 696	2 581 665	2 789 161

BYLAE 6/8

BEREKENING EN VERDUIDELIKING VAN VERHOUDINGSGETALLE

Alhoewel die finale beoordeling van finansiële verhoudingsgetalle gebaseer word op die geheelbeeld van ál die verhoudings, met deeglike inagneming van die interaksie tussen hierdie verhoudings, is die verhoudingsgetalle vir die doeleindes van hierdie evaluering, in vyf afdelings verdeel. Die indeling is op breë riglyne gegrond en sluit verhoudingsgetalle sowel as aanverwante verhoudingsgetalle wat onder daardie hoof beskou kan word in. Die indeling is: rentabiliteit, finansiering, aktiwiteit, doeltreffendheid en kredietverlening.

1. Rentabiliteit

Onder hierdie subhoof is drie verhoudingsgetalle bereken, naamlik die verhouding van netto wins tot verkope, die opbrengs van netto wins op eienaarskapitaal en die ondernemingsrentabiliteit. Die tendens en resultate van hierdie drie verhoudingsgetalle gee 'n evaluering van die rentabiliteit van die groep van ondernemings.

a Netto wins/Verkope

Die persentasie netto wins tot verkope dui die totale netto winsgrens op verkope, ná rente maar vóór belasting, aan. Dit meet dus die netto wins soos op die inkomstestaat, teenoor verkope. 'n Norm van 5% en meer, kan in die geval van 'n klein kleinhandelsonderneming as gunstig beskou word.

Berekening: $\dfrac{\text{Netto wins na rente en voor belasting x 100\%}}{\text{Verkope}}$

b Netto wins/Eienaarsbelang

Netto wins in hierdie verhoudingsgetal is ook die netto wins na rente en voor belasting. Dit is ook netto wins ná voorsiening vir ondernemersloon.

/

Bylae 6/8 vervolg

Eienaarsbelang sluit alle fondse wat aan die eienaars toekom, soos aandelekapitaal, onuitgekeerde winste, reserwes en direkteurslenings, in.

Die verhouding meet die voor belaste opbrengs op die kapitaal van die eienaars. 'n Persentasie van 30 en hoër kan as gunstig beskou word.

Berekening: $\frac{\text{Netto wins na rente en voor belasting x 100\%}}{\text{Eienaarsbelang}}$

c Ondernemingsrentabiliteit

Hierdie verhouding druk die verband uit tussen totale fondse wat op 'n bepaalde tydstip in die onderneming aangewend is, naamlik totale bates, en die netto inkome wat oor 'n gegewe tydperk deur daardie belegging opgelewer is, sonder inagneming van wie daardie fondse voorsien het.

In hierdie verhoudingsgetal is dus hoofsaaklik twee komponente teenwoordig, naamlik netto wins en totale bates. By netto wins moet egter die rente wat vir geleende fonse betaal is, bygetel word om die opbrengs vóór vergoeding van daardie kapitaal te bereken. Die netto wins moet egter ook met 'n billike ondernemersloon aangesuiwer wees. Die waarde van die bates mag probleme skep omdat die balansstaatwaardes daarvan nie realisties mag wees nie. Die waardeverminderingsbeleid mag ook sodanig wees dat die bate vinnig afgeskryf, terwyl die werklike waarde daarvan nog aansienlik is. Streng gesproke, behoort die kosprys van die bates vóór voorsiening van waardevermindering dus in die berekening van hierdie verhoudingsgetal, bereken te word. In die geval van hierdie evaluering is die totale bates soos dit op die balansstaat verskyn, as noemer geneem. Die rede hiervoor is omdat grond en geboue weggelaat is en die bates oorwegend uit voorraad, debiteure en kontant saamgestel is. Vaste bates het maar sowat een kwart van totale bates uitgemaak, die effek van waardevermindering sou die verhoudingsgetal nie radikaal verander nie.

Bylae 6/8 vervolg

Berekening: $\frac{\text{Netto wins voor rente en voor belasting x 100\%}}{\text{Totale bates}}$

'n Ondernemersrentabiliteit van meer as die rente wat op bankoortrekkings en ander bronne van finansiering betaal word kan as voordelig beskou word.

2 Finansiering

Onder die subhoof van finansiering is vyf verhoudingsgetalle bereken wat afsonderlik en gesamentlik 'n aanduiding van die finansiële struktuur van die groep ondernemings kan gee.

a Bedryfsbates/Bedryfslaste ("Current ratio")

Die bedryfskapitaalverhouding wat spruit uit konserwatiewe bankpraktyk, wil dat die bedryfsbates van 'n onderneming die bedryfslaste twee keer oorskrei. Dit word as 'n finansiële veiligheidsfaktor om onvoorsiene gebeurlikhede die hoof te bied, beskou.

Berekening: $\frac{\text{Bedryfsbates}}{\text{Bedryfslaste}}$

b Likiede bates/Bedryfslaste ("Acid test ratio")

Die sogenaamde vuurproefverhouding meet die mate waarin die likiede bates (bedryfsbates minus voorraad), opweeg teen die bedryfslaste. Konserwatiewe bankpraktyk vereis dat vir handelsinstellings, hierdie verhoudingsgetal 1:1 moet wees. 'n Hoë voorraadomkeer en geen debiteure nie, soos byvoorbeeld by 'n supermark, sal hierdie verhouding direk beïnvloed.

Berekening: $\frac{\text{Likiede bates}}{\text{Bedryfslaste}}$

Bylae 6/8 vervolg

c Totale buitelaste/Totale bates

Hierdie verhouding meet die mate waarin die onderneming van buitefondse in die finansiering van die bates, gebruik maak. Dit is ook aanduidend van die mate waarin oorbedryf (oormatige gebruik van buite kapitaal en gevolglike hoë aktiwiteit en aanwending van eie kapitaal) plaasvind. Die totale buitelaste in 'n kleinhandelsonderneming behoort nie meer as 50% van die totale bates te wees nie.

Berekening: $\frac{\text{Totale buitelaste x 100\%}}{\text{Totale bates}}$

d Eie kapitaal/Vreemde kapitaal

Hierdie verhoudingsgetal sluit aan by die voorgaande, naamlik om die verhouding van eie kapitaal teenoor dié van vreemde kapitaal werksaam in 'n onderneming,te beoordeel. In 'n klein sakeonderneming behoort daar nooit meer vreemde kapitaal as eie kapitaal werksaam te wees nie. Dit is veral belangrik indien die vreemde kapitaal op korttermyn verkry is. 'n Norm sou dus wees dat hierdie verhouding groter as 100% moet wees.

Hierdie verhoudingsgetal kan ook as die solvabiliteitskengetal beskryf word.

Berekening: $\frac{\text{Eie kapitaal x 100\%}}{\text{Vreemde kapitaal}}$

e Rente/Verkope

Die verhouding rente tot verkope gee 'n aanduiding watter gedeelte van die omset aan rente uitbetaal word. 'n Hoë syfer dui noodwendig op oormatige gebruik van duur geleende kapitaal. Hierdie verhoudingskengetal hou ook verband met die ondernemingsrentabiliteit en die hefboomfaktor. 'n Gunstige ondernemingsrentabilitiet mag hoë renteverpligtinge regverdig, maar die teenoorgestelde mag, veral

Bylae 6/8 vervolg

in die geval van dalende winste, ernstige gevolge vir die onderneming inhou.

Enige persentasie van meer as 1,5 vir hierdie verhoudingsgetal vereis 'n noukeurige ondersoek na die finansiering van die onderneming.

Alle rente ontvang moet teenoor rente betaal verreken word.

Berekening: $\frac{\text{Rente x 100\%}}{\text{Verkope}}$

3 Aktiwiteit

Die verhoudingsgetalle wat onder hierdie hoof ingedeel is hou verband met verkoopsbevordering en die doeltreffende aanwending van bates in die onderneming.

a Voorraadomsetsnelheid

Die verhoudingsgetal meet die aantal kere waarin voorraad in die loop van die besigheidsjaar omgeset is. 'n Hoë voorraadomsetsnelheid weerspieël die relatief doeltreffende gebruik van kapitaal en die doeltreffende beheer en bestuur van voorraad, produkaanbieding en verkoopsbevordering.

Voorraadomset is nóú verbonde aan bruto wins. 'n Voordelige aanwending van albei sal 'n hoë netto wins in die hand werk, terwyl die teenoorgestelde in gevalle van 'n wanbalans sal gebeur. Voorraadomsetsnelheid word deur verskeie faktore bepaal soos afleweringstydperk vanaf leweransiers, grootte van aankope, produkmengsel, prysbeleid en kontant beskikbaar. Norme ten opsigte van hierdie verhoudingskengetal sal verskil van kleinhandelsonderneming tot -onderneming en -omstandigheid tot-omstandigheid.

Berekening: $\frac{\text{Beginvoorraad + Eindvoorraad} \div 2}{\text{Koste van verkope}}$

Bylae 6/8 vervolg

Die antwoord word uitgedruk in aantal kere per jaar. Die aantal dae voorraad voorhande kan ook bereken word.

d Bateomset

Hierdie verhoudingsgetal dui die aantal kere aan waarteen bates bruto inkomste verwerf. Indien hierdie verhouding te laag is beteken dit dat die verkope per investering in bates te laag is, of dat sekere bates onproduktief aangewend word.

In 'n kleinhandelsonderneming sal 'n norm afhang van waarin en in watter verhouding die bates geïnvesteer is. 'n Onderneming met 'n hoë investering in vinnig verkoopbare voorraad sal byvoorbeeld 'n hoër bateomset behaal as een wat aansienlike beleggings in vaste bates gedoen het. 'n Algemene norm van 3 keer per jaar kan egter as gunstig beskou word.

Berekening: $\frac{\text{Totale bates}}{\text{Totale verkope}}$ keer per jaar

c Verkope/Eienaarsbelang

Die verhouding verkope tot eienaarsbelang het betrekking op die aktiwiteit van die eienaarsfondse, sowel as die finansiële struktuur van die onderneming. 'n Hoë verhouding mag die doeltreffende aanwending van eienaarskapitaal beteken, maar illustreer ook oormatige verkope en gebruik van buitekapitaal teenoor eie kapitaal. Laasgenoemde voorbeeld van oorbedryf mag risiko-elemente vir die onderneming, veral in 'n dalende konjunktuur inhou.

'n Lae verhouding dui egter weer op onaktiewe kapitaal in die onderneming. 'n Syfer van 5 word allerweë as gesond beskou.

Eienaarsbelang sluit alle fondse wat die ondernemers toekom, soos opgehoopte reserwes, direkteurslenings en aandelekapitaal, in.

Berekening: $\frac{\text{Verkope}}{\text{Eienaarsbelang}}$ keer per jaar

d Toename in verkope

Hierdie verhoudingsgetal spreek vanself en meet die groei in verkope. In die beoordeling van hierdie syfer behoort die algemene ekonomiese toestande, groei in totale kleinhandelsverkope en die inflasiekoers in gedagte gehou te word.

Die norm is om 'n netto positiewe resultaat te toon.

$$\text{Berekening:} \quad \frac{\text{Verkope - verkope van vorige jaar x 100\%}}{\text{Verkope van vorige jaar}}$$

4 Doeltreffendheid

'n Vierde groep verhoudingskengetalle is onder die subhoof van doeltreffendheid ingedeel. Alle verhoudingskengetalle is 'n weerspieëling van die doeltreffendheid waarmee die onderneming bestuur en bedryf word. Hierdie besondere groep verhoudingskengetalle het spesifiek te doen met beheer van stelsels, koste en mense in die onderneming, en word as gevolg daarvan onder doeltreffendheid geklassifiseer.

a Bruto wins/Verkope

Bruto wins kan as 'n sleutelsyfer tot winsgewendheid in 'n kleinhandelsonderneming beskou word. Bruto wins word eerstens bepaal deur die toeslagbeleid en produkmengsel,en tweedens deur die beheer wat toegepas word om verliese, afslag, beskadiging van voorraad en diefstal te bekamp. Die gerealiseerde bruto wins is die finale syfer wat verkry word nȧ die effek van gemelde erosiefaktore. Die gerealiseerde bruto wins wat uitgedruk word as 'n persentasie van die verkoopsyfer, verskil dikwels aansienlik van die beplande bruto wins volgens die toeslagbeleid en die produkmengsel. Hierin lê een van die belangrike probleme van die kleinhandelaar opgesluit.

'n Norm vir bruto wins sal verskil van bedryfstak tot bedryfstak en word beïnvloed deur 'n hele aantal faktore soos aankoopsbedingings-

Bylae 6/8 vervolg

mag, toeslagbeleid, produkmengsel, voorraadomsetsnelheid, konkurrensie, beheermaatreëls,ensovoorts.

Berekening: $\frac{\text{Bruto wins x 100\%}}{\text{Totale Verkope}}$

b Bedryfskoste/Verkope

Hierdie verhoudingsgetal is die tradisionele maatstaf van bedryfskoste in 'n kleinhandelsonderneming. Dit sluit alle koste (vas en veranderlik) om die onderneming te bestuur en te bedryf, insluitend die ondernemersloon, in, maar nie die koste van voorraad aangekoop nie.

Alhoewel dit aanvaar word dat bedryfskoste van tyd tot tyd styg, is dit belangrik dat die balans tussen bedryfskoste en verkope in balans bly. Die beplanning en beheer van bedryfskoste en die mate waartoe dit in bedwang gehou kan word is 'n belangrike toets vir die doeltreffendheid van die bestuur van die onderneming.

Bedryfskoste as persentasie van verkope moet eerstens teenoor vorige resultate gemeet word om tendense uit te wys en tweedens teenoor soortgelyke ander ondernemings.

Berekening: $\frac{\text{Totale bedryfskoste x 100\%}}{\text{Verkope}}$

c Toename in Bedryfskoste

Dit word aanvaar dat bedryfskoste van tyd tot tyd sal styg. Onbeheerde kostestygings kan egter die rentabiliteitsposisie van die onderneming nadelig raak. Toename in bedryfskoste moet dus in balans bly met die groei van die onderneming.

Berekening: $\frac{\text{Bedryfskoste - bedryfskoste van vorige jaar x 100\%}}{\text{Totale Verkope}}$

Bylae 6/8 vervolg

d Bedryfskoste/Bruto wins

Hierdie verhoudingsgetal is aanvullend tot die twee voriges en dien as maatstaf van die mate waartoe bedryfskoste bruto wins absorbeer. In'n kleinhandelsonderneming behoort bedryfskoste nooit bruto wins te oorskrei nie; 'n gulde reël is dat dit nie meer as driekwart daarvan behoort op te neem nie.

Berekening: $\frac{\text{Bedryfskoste x 100\%}}{\text{Bruto wins}}$

e Personeelvergoeding/Verkope

Die laaste twee verhoudingsgetalle onder die subhoof van doeltreffendheid, evalueer die grootste koste-item op die inkomstestaat van 'n kleinhandelsonderneming, naamlik die vergoeding aan die mense werksaam in die onderneming. Vir die doeleindes van hierdie verhoudingsgetal, sluit personeelvergoeding 'n ruim aantal uitgaweposte in, soos: salarisse en lone, ondernemersloon, direkteursvergoeding, kommissie betaal, bonusse betaal, pensioenfondsbydraes, mediesefondsbydraes, rekenaardienste, bestuursfooie, administratiewe gelde, ouditeursvergoeding en enige uitbetalings aan persone vir direkte dienslewering ten bate van die bedryf en bestuur van die onderneming. Dit sluit egter nie gelde aan prokureurs vir invordering van skulde of aan kontrakteurs vir reparasiewerk in nie.

Tradisionele kleinhandelsopvattinge wil dat die verhouding van vergoeding aan permanente en tydelike personeel tot verkope nie 10% moet oorskrei nie.

Berekening: $\frac{\text{Personeelvergoeding x 100\%}}{\text{Totale Verkope}}$

f Personeelvergoeding/Bruto wins

In aansluiting by die voorgaande verhoudingsgetal, dui hierdie verhoudingsgetal aan hoeveel van die gerealiseerde bruto wins, aan

persone, vir dienste gelewer, uitbetaal word. Personeelvergoeding is die grootste enkele uitgawepos in 'n kleinhandelsonderneming. Beheer oor hierdie uitgawe kan bepalend wees of 'n wins of 'n verlies getoon gaan word. Personeelvergoeding, wat al die uitgaweposte wat onder die vorige verhoudingsgetal genoem is, insluit, behoort nie meer as 50% van die bruto wins van 'n kleinhandelsonderneming te absorbeer nie.

Berekening: $\frac{\text{Personeelvergoeding x 100\%}}{\text{Bruto wins}}$

5 Kredietverlening

Die laaste twee verhoudingsgetalle wat gebruik is in die beoordeling van die finansiële resultate van die groep van kleinhandelsondernemings, is die persentasie kredietverkope en die debiteure terugbetalingsperiode.

a Kredietverkope/Verkope

Die verhouding kredietverkope tot verkope dui die tendens van kontant- tot kredietverkope in die onderneming aan. Geen vaste norm kan hier neergelê word nie aangesien daar 'n verskeidenheid van faktore is wat die kredietbeleid van 'n kleinhandelsonderneming sal beïnvloed. Gewoonlik is daar egter 'n verband tussen kredietverkope en die betalingstermyn van krediteure en die bruto wins van die goedere. Met ander woorde, goedere wat kontant of op 'n kort betalingstermyn aangekoop word en waarop daar nie 'n hoë bruto wins van toepassing is nie, word sover moontlik op 'n kontantbasies herverkoop, soos byvoorbeeld kruideniersware. Klein ondernemers wat selde oor die nodige kapitaal beskik om debiteure te finansier en wat dikwels nie in 'n posisie is om debiteurefinansiering met leweransierskrediet te rekonsilieer nie, poog gewoonlik om soveel as wat moontlik is op 'n kontantbasis te verkoop.

Berekening: $\frac{\text{Kredietverkope x 100\%}}{\text{Totale Verkope}}$

Bylae 6/8 vervolg

b Invorderingstermyn

Ten einde die doeltreffendheid van die kredietbeleid en -beheer van die onderneming te beoordeel, word die terugbetalingstermyn van debiteure ook bereken. Somtyds word die terugbetalingstermyn van die krediteure ook bereken om die verskil tussen hierdie twee periodes te bepaal.

Die invorderingstermyn van debiteure word as volg bereken.

$$\frac{\text{Handelsdebiteure x 365}}{\text{Krediet Verkope}}$$

Die antwoord word in aantal dae aangedui.

Bronne geraadpleeg:

1. *Foulke, R.A. Practical Financial Statement Analysis. Sixth ed. New York, McGraw-Hill, 1968. Dele II, III, IV, en V.*

2. *Cilliers, J.A. Inleiding tot Ontleding en Vertolking van Finansiële State. Pretoria, Van Schaik, 1976. 46p.*

3. *Sanzo, R. Ratio analysis for Small Business. Small Business Management Series. No. 20, Fourth ed. Washington D.C., U.S. Small Business Administration, 1977. 66p.*

4. *Buro vir Finansiële Analise. Bedryfsvergelykende ondersoek, Onafhanklike Algemene Kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland, 1970/1971. Verslag B.8. Universiteit van Pretoria, BFA, 1972. 114p.*

5. *Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Addisionale inligting benodig en aansuiwerings by die ontleding van finansiële state. Ongepubliseerde handleiding. Potchefstroom, ABKS. 6p.*

6. *Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Die waarde en betekenis van finansiële verhoudingsgetalle. Potchefstroom, Opleidingsafdeling ABKS. 9p.*

BIBLIOGRAFIE

A. Boeke

ALLEN,L.L. Professional Management: New concepts and proven practices. London, McGraw-Hill, 1973.

ALLEN,L.L. Starting and succeeding in your own Small Business. New York, Grosset & Dunlap, 1978.

BAUMBACK,C.M. LAWYER,K. & KELLEY,P.C. How to organize and operate a small business. Fifth edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1973.

BENNIS,W.G. Changing Organizations. New York, McGraw-Hill, 1966.

BOSWELL,J. The Rise and Decline of Small Firms. London, George Allen & Unwin, 1972.

BROOM,H.N. & LONGENECKER,J.G. Small Business Management. Fourth edition. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1975.

CILLIERS,J.A. Inleiding tot ontleding en vertolking van Finansiële State. Pretoria, Van Schaik, 1976.

CLARKE,P. Small Businesses; How they survive and succeed. London, David & Charles, 1973.

DAVENPORT,R.W. Financing the Small Manufacturer in Developing Countries. New York, McGraw-Hill, 1967.

DEEKS,J. The small firm owner-manager. New York, Praeger, 1976.

FAUL,M.A. e.a. Rekeningkunde: 'n Inleiding. Durban, Butterworths, 1974.

FOULKE,R.A. Practical financial statement analysis. Sixth edition. New York, McGraw-Hill, 1968.

FUNK & WAGNALLS. Practical Standard Dictionary of the English Language. Chicago, Ferguson and Associates, 1946.

GALBRAITH,J.K. Economics and the public purpose. London, André Deutsch, 1974.

GALBRAITH,J.K. The New Industrial State. London, Hamish Hamilton, 1967.

GIBSON,R.E. Managing Professional Services Enterprises. New York, Pitman, 1971.

GOUGH,J.W. The rise of the entrepreneur. London, B.T.Batsford Ltd, 1969.

GRIECO,V.A. Management of Small Business. Columbus, Ohio, Charles E.Merril, 1975.

GROSSMAN,L. The change agent. New York, Amacom, 1974.

HAVENGA,J.J.D. Retailing: Competition and trade practices. Leiden, Sijthof, 1973.

HIGDON,H. The business healers: an exposé of management consultants. New York, Random House, 1969.

HOSMER,W.A. TUCKER,F.L. & COOPER,A.C. Small Business Management: A Casebook. Homewood, Illinois, Richard Irwin, 1967.

KAPLAN,A.D.H. Small Business: Its place and problems. New York, McGraw-Hill, 1948.

KATZ,R.L. Management of the Total Enterprize. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1970.

KILBY,P., ed. Entrepreneurship and Economic Development. New York, Macmillan, 1971.

KLATT,L.A., ed. Managing the Dynamic Small Firm: Readings, Belmont, Wadsworth, 1971.

KRITZINGER,M.S.B. e.a. Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Pretoria, Van Schaik, 1972.

LASSER,J.K. TAX INSTITUTE. How to Run a Small Business. New York, Fourth edition, revised and enlarged. New York, McGraw-Hill, 1974.

LUTHANS,F. Introduction to management. New York, McGraw-Hill, 1976.

MACFARLANE,W.N. Principles of Small Business Management. New York, McGraw-Hill, 1977.

MAYNARD,H.B., ed. Handbook of Business Administration. New York, McGraw-Hill, 1970.

McCLELAND,D.C. The achieving society. London, Collier Macmillan, 1961.

OXFORD ENGLISH DICTIONARY. Vol. 11C. Oxford, Clarendon Press, 1933.

PFEFFER,I., ed. The financing of Small Business. New York, Macmillan, 1967.

PICKLE,H.B. & ABRAHAMSON,R.L. Small Business Management. New York, John Wiley, 1976.

RÄDEL,F.E. & REYNDERS,H.J.J., red. Inleiding tot die bedryfsekonomie. Pretoria, Van Schaik, 1967.

REYNDERS,H.J.J., red. Finansiële Bestuur. Pretoria, Van Schaik.

SCHABACKER,J.C., ed. Strengthening Small Business Management. Selections from the papers of L.T.White. Washington D.C., SBA, 1971.

SCHUMANN,C.G.W., FRANZEN,D.G. & DE KOCK,G. Ekonomie 'n Inleidende Studie. Stellenbosch, Universiteits Uitgewers, 1957.

SCHUMACHER,E.F. Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered. London, Blond & Briggs Ltd., 1973.

SILKE,A.S., ed. Silke on South African Income Tax. Eighth edition, Cape Town, Juta, 1975.

STEFFIRE,B & GRANT,W.H. Theories of Counseling. Second edition. Johannesburg, McGraw-Hill, 1972.

STEGALL,D.P., STEINMETZ,L.L. & KLINE,J.B. Managing the Small Business. Revised edition. Homewood, Illinois, 1976.

STEINHOF,D., DEITZER,B.A., & SHILLIFF,K.A. Small Business Management: Cases and Essays. Columbus, Ohio, 1975.

STEINHOFF,D. Small Business Management Fundamentals. Second edition. Johannesburg, McGraw-Hill, 1978.

SULLIVAN,D.J. Small business management: a practical approach. Dubuque, Iowa, WM.C.Brown, 1977.

TATE,C.E. a.o. Succesful Small Business Management. Dallas, Business Publications, Inc., 1978.

VAN DER MERWE, Sandra. The environment of South African Business. Cape Town, Maskew Miller, 1976.

VAN DER WILDE,J.P.I. Het midden- en kleinbedrijf. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1978.

VAN DER WILDE,J.P.I. Marketing en Midden- en Kleinbedrijf. Groningen, Wolters-Noordhoff, 1969.

WALKER,E.W. The dynamic small firm; Selected readings. Austin, Texas, Austin Press, 1975.

WORTMAN,L.A. Successful Small Business Management. New York, Amacom, 1976.

B. Artikels, verslae en ongepubliseerde werke

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Consulting Small Businesses; Ongepubliseerde oorsig. Potchefstroom, ABKS.

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Doelstellings, Organisasie en Dienste. Potchefstroom, ABKS.

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Jaarverslag 1 April 1976 - 1 Maart 1977. Potchefstroom, ABKS.

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Reglement. Potchefstroom, ABKS.

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Vyf jaar van diens (1970 - 1975). Potchefstroom, ABKS, 1975.

AIRES,M. Sources of Finance for Small Unaffiliated Companies. MBA Technical Report. Cape Town University, The Graduate School of Business, 1972.

ANON. Caution: Management consultants ahead. In: Financial Mail, 6 May 1966.

ANON. Chancy world of Business Healers. In: International Management, October 1970.

ANON. Managing other people's business. In: The Economist, 8 June 1968.

ANON. Should you start your own business. In: Industry week, 29 June 1970.

ANON. Small trades big problems. In: Financial Mail, 22 May 1970.

ANON. What you should know about management consultants. In: Management, Vol.3, No.4, December 1972.

ANON. What price advice? In: Management, Vol.1, No.9, May 1971.

ANON. What's worrying small businessmen? In: U.S. News and World Report, 31 May 1971.

ANON. Wirtschaftspolitik und Unternehmensberatung. In: Auch im 26. Jahr. Keulen, BBE, 1978.

ASHTON,R.K. The small business squeeze. In: Management Today, August 1976.

ATHERTON,H.S. Running the smaller firm. Occasional Papers No.11, British Institute of Management. London, Gee & Co., 1970.

BATIE,B.N. Consultant's eye view can help. In: Administrative Management Society Report. New York, April 1970.

BAXTER,C.B. Winkeluitleg en -beplanning as 'n metode tot verhoging van die doeltreffendheid in die Suid-Afrikaanse kleinhandel - 'n gevallestudie. MBA skripsie. Potchefstroomse Universiteit vir CHO, 1977.

BECKER,T.M. & STERN,R.N. The Human Relations Business: Information and Guidelines for Clients of Consulting Firms. In: MSU Business Topics. Michigan State University, Vol.20, No.1, 1972.

BECKERMANN,T.L. The craft trades as a stabilizing force in the labour market. Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.

BERNSTEIN,L. Experts for the asking. In: Business Management, May 1969.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNGSTELLE FÜR DEN EINZELHANDEL. Auch im 26. Jahr. Keulen, BBE, 1978.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNGSTELLE FÜR DEN EINZELHANDEL. Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel. Keulen, BBE, 1963.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNGSTELLE FÜR DEN EINZELHANDEL. Jahrbuch 1968 - 1972. Keulen, BBE.

BOLTON,J.E., ed. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, Her Majesty's Stationary Office, 1971.

BUGLER,J. Dying to serve you. In: Business Observer, 7 June 1970.

BULLOCH,J.F. The politics of small business. In: Proceedings of the International Symposium on Small Business, Washington D.C., SBA, 1977.

BULL,R.L. Counseling Affiliated Food Retailers. A Manual for Wholesalers. Newark, University of Delaware, 1962.

BUNGE,H. The effectiveness of Government-assisted short consultations in commerce. Rencontres de St-Gall 1978. St.Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September, 1978.

BURO VIR FINANSIËLE ANALISE: Bedryfsvergelykende ondersoek, Onafhanklike Algemene Kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse Platteland 1970. Verslag No.B.8. Universiteit van Pretoria, BFA, 1971.

BURO VIR FINANSIËLE ANALISE: Enkele Bedryfsekonomiese Aspekte: Onafhanklike Algemene Kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse Platteland, 1970/1971. Verslag No.A.2. Universiteit van Pretoria, BFA, 1972.

CAMBIEN,S. Ondernemer en externe adviseur. In: Doelmatig Bedrijfsbeheer, April 1972.

CHARLESWATER ASSOCIATES INC. The impact on small business concerns of government regulations that force technological change. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1975.

CHARLESWORTH,H.K. The uncertain future of small business: can this picture be changed? In: MSU Business Topics, Michigan State University, Vol.18, 1970.

CENTRAAL INSTITUUT MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. CIMK 1972. Amsterdam, 1973.

CENTRAAL INSTITUUT MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Gecoordineerd Jaarverslag over 1971. Der Drie Konsulentendiensten van KVO, NKOV, NCOV. Amsterdam, CIMK, 1971.

CENTRAAL INSTITUUT MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Vragenformulier. Amsterdam, CIMK.

CHAMBER OF COMMERCE OF THE UNITED STATES. Small Business;its role and its problems. Washington D.C., 1952.

COHN,T. & LINDBERG,R.A. How Management is Different in Small Companies. New York, American Management Association, Inc., 1972.

CORTES,J.M. Cooperative relations between small business and big business. In: Proceedings of the fourth International Symposium on Small Business, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977.

DEN BROEDER,A.L. Proeve van een profielschets van de ondernemer in het MKB. In: Kroniek van het ambacht/ klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

DEN BROEDER,A.L. Verbetering van het ondernemersbestand. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 23, No. 4, Julie/Augustus 1969.

DEPARTEMENT VAN STATISTIEK. Fabrieksensusse 1970.

DEPARTEMENT VAN STATISTIEK. Sensus van Groot- en Kleinhandel, 1971.

DEPARTEMENT VAN STATISTIEK. Statistiese nuusberig p.13.15, 12 Junie 1978.

DIE BANTOE-BELEGGINGSKORPORASIE VAN SUID-AFRIKA. 18e Jaarverslag 1977. Pretoria, Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie Beperk, 1977.

DREESMAN,A.C.R. Het ondernemerschap in het middenstandsbedrijf. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 21, No.3, Mei/Junie 1967.

DU CANN,E. In defence of Small Business. In: The Director, May 1976.

DUN & BRADSTREET: The Business Failure Record 1973. New York, Dun & Bradstreet Inc., Business Economics Department, 1974.

DU TOIT VILJOEN,S.P. Future of the free enterprise economy in South Africa. Ongepubliseerde referaat. Johannesburg, Die Vryemarkstigting, 9 Maart 1977.

ECONOMISCH EN SOCIAAL INSTITUUT VOOR DE MIDDENSTAND. Jaarverslag 1971. Brussel, ESIM, 1972.

ECONOMISCH INSTITUUT VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Wat doet het E.I.M voor de middenstanders? Derde hersiene uitgawe. Den Haag, 1967.

FUJII,S. Japan's Small Enterprize and Export Trade. In: Small Business in Japan's Economic Progress, Tokyo, Asahi Evening News, 1971.

FUJITA,K. Short History of Small Enterprizes in Japan. In: Small Business in Japan's Economic Progress, Tokyo, Asahi Evening News, 1971.

GORIS,L.N. De Positie van de Kleine en Middelgrote Onderneming in de Euromarkt. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Jaargang 21, No. 2, Den Haag, Maart/April 1967.

GRANT,A. How SFICS can help small firms. In: Trade and Industry, 26 July 1973.

GRANT,A. Working for Small Firms. In: The Distributor, Vol.1, No.1, March 1974.

GUTERSOHN,A. The role of small business in promoting a free enterprise system for economic development. In: Proceedings of the fourth International Symposium on Small Business, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977.

HALL, Margaret. The Small Unit in the Distributive Trades. Committee of Inquiry on Small Firms; Research Report No.8, London, Her Majesty's Stationary Office, 1971.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Reprints of selected articles. Small Business, Part 1. New York, Harvard College.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Reprints of selected articles. Small Business, Part II. New York, Harvard College.

HAVENGA,J.D.D. The Relationship between Small-Medium Firms and Large Enterprises. Rencontres De St-Gall, 1978. St Gallen, Swiss Research Institute of Small Business. September 1978.

HERBER,N.H. Retail Organisation: The Future. Rede gelewer tydens die South African National Retail Merchants Association Simposium, Johannesburg, 9 Mei 1973.

HILL,R. The Consultant Business. In: International Management, November 1966.

INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS OF SOUTHERN AFRICA. The Body of Knowledge. Johannesburg, IMC (Inaugurated 28th April 1972).

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION. Services for Small Scale Industry. Geneva, 1969.

IRISH PRODUCTIVITY CENTRE. Confidential Evaluation. Business Advisory Service. Dublin, IPC.

IRISH PRODUCTIVITY CENTRE. Consulting as an instrument for raising productivity. Dublin, IPC, 1974.

ITOH,T. Structural Analysis of the Problem of Medium and Small Enterprises in contemporary Japan. Tokyo, Institute of Management and Labour studies, English Series No.21, Keio University, August 1972.

KLEPPE,T.S. Review of SBA's programs and policies. In: Hearings before the Select Committee on Small Business, Ninety second Congress, Second session. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1971.

KLEPPE,T. Excerpts of remarks by Thomas S. Kleppe, administrator of the U.S. Small Business Administration, at the congress of the International Institute for Research on Middle Classes, Brussels, Belgium. Washington D.C., SBA, 1973.

KLEURLING-ONTWIKKELINGSKORPORASIE BEPERK. Jaarverslag 1977. Kaapstad, KOK.

KISHIDA,F. Economic Development of Japan and Small Business. In: Proceedings of the fourth International Symposium, Seoul, Korea Federation of Small Business, 1977.

KRENTZMAN,H.C. & SAMARAS,J.N. Can Small Business Use Consultants? In: Harvard Business Review, 1966.

KRONIEK VAN HET AMBACHT/KLEIN- EN MIDDENBEDRIJF. Jubileumnummer 1971. Jaargang 25, No's. 4-5, Den Haag, 1971.

KRONIEK VAN HET AMBACHT/KLEIN- EN MIDDENBEDRIJF. Sociaal-Wetenschappelijk Nummer. Den Haag, Jaargang 28, No's. 2-3, Maart/Junie 1974.

KRONIEK VAN HET AMBACHT/KLEIN- EN MIDDENBEDRIJF. Voorlichting in het midden- en kleinbedrijf. Jaargang 26, No's. 4-5, Den Haag, 1972.

KUEHN,W.H. The Pitfalls in managing a Small Business. New York, Dun & Bradstreet, 1956.

LEIHNER,E. Über die Auswirkungen der Betriebsberatung. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang, 25, No's. 4-5, 1972.

LEJEUNE,A. Small business fights for its life. In: The Director, July 1974.

LEJEUNE,A. The growing plight of small business. In: Economic age, Vol.2, January/February 1970.

LEVINSON,H. Conflicts that plaque family businesses. In: Harvard Business review, New York, March 1971.

MATUS,S.I. The small independent retailer and the giant chain store: Partners or enemies? Referaat gelewer tydens die South African National Retail Merchants Association Simposium, Johannesburg, 9 Mei 1973.

MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN. De Staat staat erachter. Negende, geheel herziene druk. Den Haag, Maart 1977.

MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN. Rapport Commissie Bedryfsvoorlichting. Den Haag, 1972.

MEREDITH,G.G. Report on development programmes for small scale manufacturing enterprises. Australia , Department of Secondary Industry, 1973.

MESSING,R.F. What consultants expect of their clients. In: Management Review, May 1970.

MOON,G.C. Growing awareness of small business impacts to the economies of the world and the developing of organizations to assist. Rencontres de St-Gall, 1978. St. Gallen, Swiss Reseatch Institute of Small Business. September 1978.

MORRISON,K. Small Business and Management Counseling. In: MSU Business Topics, Michigan State University, Vol.18, 1970.

MOSLEY,D.C. Professional Ethics and competence in management consulting. California Management Review, Vol.XII, No.3, 1970.

NEGIN,H.S. Financing Small Business. MBA Technical Report. Cape Town University, The Graduate School of Business, 1972.

NIELSEN,A.C. Trends in grocery retailing in SA today. In: Supermarket and Retailing, Cape Town, Vol.18, No.4, April 1971.

NYWERHEID-ONTWIKKELINGSKORPORASIE VAN SUID-AFRIKA BEPERK. Inligtingsbrosjure. Johannesburg, NOK, 1978.

ODABASHI,S. Small Enterprize Policy. In: Small Business in Japan's Economic Progress, Tokyo, Asahi Evening News, 1971.

OP'T VELD,Th.M. Bedrijfsvoorlichting door de centrale ondernemersorganisaties. De Kern, Februarie 1972.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Problems and policies relating to small and mediumsized businesses. Paris, OECD, 1971.

ORGANIZATION FOR EUROPEAN ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. The organization of advisory services for handicrafts and small and mediumsized firms in Europe. EPA-project No. 374, Paris, OECD, 1957.

OTTO,J.P. Nasorgdienste van die Kleurling-Ontwikkelingskorporasie Beperk. Ongepubliseerde oorsig. KOK, 1978.

PELED,M. Small Industry in Israel; Position and Possibilities. Small Industry Advisory Centre. Tel Aviv, 1967.

PETERSON,R. Progress towards a small firms policy for Canada. Rencontres de St-Gall 1976. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, 1976.

PETROF,J.V. & McDAVID,J.E. Big Business is the Small Businessman's best friend. Marquette Business Review, Spring 1970.

PINSHAW,I.J. Has the small trader a future in South Africa? Referaat gelewer tydens die Jaarlikse Kongres van Assocom, Johannesburg, 18 Oktober 1973.

PLEITNER,H.J. The qualifications profile of the successful entrepreneur in production and retail trade. Rencontres de St-Gall 1978. St. Gallen, Swiss Research Institute of Small Business, September 1978.

POMPE,J.H. Aspecten van de Mentaliteit van De Middenstander. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf. Den Haag, Jaargang 24, No. 4, Julie/Augustus 1970.

PONSEN,H.W. Producenten, consumenten en het midden- en kleinbedrijf. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 28, No's. 2-3, Maart/Junie 1974.

PROCEEDINGS OF THE FOURTH INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SMALL BUSINESS. Seoul, Korea Federation of Small Business, 1978.

PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SMALL BUSINESS. Washington D.C., U.S. Small Business Administration, 1977.

RAAD VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Documentatierapport Innovatie. Den Haag, 1976.

RAAD VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Het midden- en kleinbedrijf in de Nationale Economie. Den Haag, 1974.

RAAD VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Individuele Bedrijfsvoorlichting midden- en kleinbedrijf. Den Haag, 1970.

REFLETS ET PERSPECTIVES DE LA VIE ECONOMIQUE. Brussel, Jaargang 9, No.5, 1970.

REVIEW OF SMALL BUSINESS ADMINISTRATION'S PROGRAMS AND POLICIES-1971. Hearings before the Select Committee on Small Business. United States Senate, Ninety-second Congress, First session. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1971.

RITTER,H. Erfolge und Zukunftsaussichten der betriebswirtschaftlichen Förderung. Die Auswirkungen der BBE-Arbeit im Lichte wissenschaftlicher Kritik. In: Jahrbuch 1972, Keulen, BBE.

RITTER,H. Über die fiskalischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Betriebsberatung. In: Jahrbuch 1972, Keulen, BBE.

SAMSON,K.A.J.M. Waarom afzonderlijke bedrijfsvoorlichting voor het midden- en kleinbedrijf. In: Kroniek van het ambach- klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

SATO,Y. Little Business in the Japanese Economy. In: Small Business in Japan's Economic Progress, Tokyo, Asahi Evening News, 1971.

SCHOLTZ,C.P.T. Die houding van 'n geselekteerde groep klein nyweraars tot doelwitte en strategie. MBL verhandeling. Universiteit van Suid-Afrika, Nagraadse bestuurskool, 1975.

SCHRIJVERS,A.F.H.C. Drie enquêtes. In: Kroniek van het ambacht/klein-en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 25, No. 1, 1971.

SHAW,D.T. Report on contacts made with various Small Business Assistance Agencies in Europe. Salisbury, SIAS, May 1974.

SHAW,J.C.B. Report on the Fourth Small Business Management seminar, Oslo and visits to certain Assistance Agencies in Norway, England, Ireland and Israel. Salisbury, SIAS, 1974.

SMALL BUSINESS ACT. Text of Small Business Act. Public Law 85-536, As Amended. Ninety-first Congress, Second session. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1970.

SMALL BUSINESS CENTRE. Consultancy activity-check list. Paper SBC 27. Birmingham, University of Ashton, 1972.

SMALL INDUSTRIES ADVISORY SERVICE. Confidential business analysis questionnaire. Salisbury, SIAS.

SMITH,A.D. Small Retailers: Prospects and Policies. London, Her Majesty's Stationary Office, 1971.

SMITH,J.G. e.a. Verslag van studietoer. Potchefstroom, ABKS, 1974.

SNOBOL,A. The plight of small firms. In: Industrial Management, May 1976.

STRYDOM,J.W. Die ontstaan en ontwikkeling van Hipermarkte in Europa en die opkoms en invloedsfeer van Hipermarkte in Suid-Afrika. M. Comm. skripsie, Potchefstroomse Universiteit vir CHO, 1978.

SUZUKI,Y. Structure of Retail and Wholesale trade by size. In: Small Business in Japan's Economic Progress, Tokyo, Asahi Evening News, 1971.

SWART,N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die Produktiwiteit in die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., V.S.A., en Suid-Afrika. Potchefstroomse Universiteit vir CHO, Departement Bedryfsekonomie, 1969.

SWART,N.J. Kapitalisme: Quo Vadis. In: Jaarverslag vir die Tydperk 1 April 1977 - 31 Maart 1978, Potchefstroom, ABKS, 1978.

TAK,H.J.C. Organisatie van de Bedrijfsvoorlichting. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

TANAKA,M. The recent trend and development of theories of small and little business in Japan. Osaka, Kansai University Review of Economics and Business, Vol. 4, No. 1, December 1975.

THE CONFERENCE BOARD. Consultant: Selection, Use, and Appraisal. Managing the moderate-sized company series No. 13, New York, 1970.

THOMAS,C.St. Checking on consultants. In: Financial Mail, 13 May 1966.

TOBI,E.J. Zelfstandige en Zelfstandigheid. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 24, No. 4, Julie/Augustus 1970.

TODD,D. The Relative Efficiency of Small and Large Firms. Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report No. 18, London, Her Majesty's Stationary Office, 1971.

TOWSEY,R.G. Modern Merchandising - Principles and Practices. London, Arthur J. Heighway, 1969.

TWELFTH INTERNATIONAL CONGRESS OF SCIENTIFIC MANAGEMENT. Management Problems of Small Business. Melbourne, 1960.

UDELL,G.C. A small business extension service? Implications of the small business development act. In: Journal of Small Business Management, West Virginia University, International Council for Small Business, Vol. 15, No. 3, July 1977.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. 1976 Annual Report. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1976.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Fiscal Year 1975 Report. Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1975.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Management assistance. Policies and Procedures for all Management Assistance Programs. Washington D.C., SBA, 1970.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. SBA Rules and regulations, Part 121, Revision 12. Washington D.C., SBA, 1972.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Score, Counselor's Guidebook. Washington D.C., SBA, 1972.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Study of Small Enterprize in the economy. Summary. Washington D.C., SBA, June 1976.

VAN BILJON,F.J. The problems of the small trader in the South African economy. Referaat gelewer tydens die Jaarlikse Kongres van Assocom. Johannesburg, 18 Oktober 1973.

VAN DEN BERG,A.J. Die rol en belangrikheid van die klein nywerheidsonderneming in Suid-Afrika. Referaat gelewer tydens 'n seminaar van die Johannesburgse Afrikaanse Sakekamer, Johannesburg, 13 September 1978.

VAN DER WILDE,J.P.I. De presentie van de zelfstandige ondernemer. Amsterdam, Vrije Universiteit, 1971.

VAN DER WILDE,J.P.I. Linking the Economics of the World through Small Business. International Symposium on Small Business. Anaheim, California, November 1978.

VAN DER WILDE,J.P.I. Owerheid en voorlichting. <u>In</u>: <u>Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf</u>, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

VAN DER WILDE,J.P.I. Owerheidsbeleid in Middel- en Kleinbedryf in die Westerse Lande. Referaat gelewer tydens die Sektorale Handelskongres van die Afrikaanse Handelsinstituut, Johannesburg, Mei 1973.

VAN KESTEREN,G. De bedrijfsadviseur in het midden- en kleinbedrijf. <u>In</u>: <u>Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf</u>, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

VANSINA,L.S. Sensitiviteitstraining voor organisatieadviseurs. <u>In</u>: <u>Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf</u>, Den Haag, Jaargang 26, No's. 4-5, Julie/Oktober 1972.

VAN UXEM,F.W. De ontwikkeling naar het ondernemerschap. In: Kroniek van het ambacht/klein- en middenbedrijf, Den Haag, Jaargang 28, No's. 2-3, Maart/Junie 1974.

WEAVER,K.M. & WHOLIHAN,J.T. Public policy changes for management assistance. In: American Journal of Small Business, Vol. 1, No. 1, July 1976.

WESSELS,A.J.J. Die toekoms van die klein sakesektor in die ekonomie. Referaat gelewer tydens 'n seminaar van die Johannesburgse Afrikaanse Sakekamer, Johannesburg, 13 September 1978.

WILLIAMS,J.R. The Small Independent Retailer and the Giant chain store. Referaat gelewer tydens die South African Retail Merchants Association Simposium, Johannesburg, 9 Mei 1973.

WILTSHIRE,F.M. a.o. Report of the Committee on Small Business. Canberra, Department of Trade and Industry, Abridged edition, 1971.

WITTNEBERT,F.R. Bigness versus profitability. In: Harvard Business Review, Reprints of selected articles, Small Business Review, Part II, New York, Harvard College, 1971.

WOODRUFF,A.M. Traps to Avoid in Small Business Management. Management Aids for Small Manufacturers, Annual No. 6, Washington D.C., SBA, 1960.

WRIGHT,R. Are you waisting your consultants? In: Business Horizons, October 1969.

YAMANAKA,T., ed. Small Business in Japan's Economic Progress. Tokyo, Asahi Evening News, 1972.

ABSTRACT

The extinction of small business has been gloomfully predicted for the last hunderd years. Instead of vanishing from the economic scene, however, small business is today still holding a prominent position in Western capitalistic systems. The fact is, that small business is increasing in numbers, in most countries of the Western world.

Small businesses are, however, encountering problems and difficulties of increasing magnitude. These problems create demands for change and adaptation and in some cases, threaten the very existence and further expansion of small business. The ways in which the problems of small business are going to be solved will determine whether small business will have to continue to struggle under hostile external circumstances and in many cases, ignorant internal conditions. The future development of small business will also have an influence on the free market economic systems of the world.

It is a specific objective of this study to take a closer look at the small businessman, his characteristics and problems, his small business, its operation and its place, relative position, and function in the modern economic order. A further objective is to examine various ways and means of assistance to the small business sector worldwide, with emphasis on consultation services as a method of rendering assistance to small business.

Chapter 2 of this study is devoted to the question of defining a small business and examining some of the terminology used in describing the small business sector. Various definitions and descriptions, as used and interpreted by academics, researchers, governments and organisations have been studied. From these approaches and interpretations it can be deduced that the small businessman and the small business are integrated concepts. The small businessman is the person who

discovers, initiates, accepts risk and responsibility, supplies capital and is involved directly in the management and operation of the business. He is also the person who receives the dividends. A small business is an independent, continuous economically viable organisation that has as its objective, the profitable accountability of the capital, effort and risk involved and attached to it. But a small business is also an extension of the person of the small entrepreneur. The concepts: small business and small businessman, should therefore not be separated, but treated as one entity.

From the various definitions and interpretations of a small business, it becomes clear that any definition of a small business has to consider certain economic as well as statistic aspects. The economic aspects bear relation to the qualities and abilities of the small businessman and the role he fulfils in the business. That implies that a small business will be owned, managed and operated independently and that it will not exert any substantial influence on the market. The statistical part of a definition of a small business is based on quantifiable elements such as total number of employees, annual sales or gross income, number of operating units or branches, capital, asset worth, nett profit and the number of share holders. From this, a definition of a small business for South Africa can be formulated as follows:

> A business can be considered as small, if the business is independently owned; independently managed; has an annual turnover of not more than R1 million; is not formed by more than 5 operating units or branches; has a total asset value of not more than R½ million; and does not employ more that 100 persons. To provide for extreme and unforeseen circumstances, a business should comply with only 5 of these requirements to be considered small.

This definition can be revised from time to time to keep track of economic evolution.

It is shown in Chapter 3 that the small business with its individuality, independent behaviour, private initiative, adaptability, capacity to specialise and to render a personal service to the consumer, still forms an integral part of the free enterprise system. Certain qualitative arguments in support of small business show that small business is a manifestation of capitalism without which capitalism is unlikely to survive.

The extent of small business in the economy is bigger than is generally believed. Small businesses, in all countries of the Western world, form the majority of firms in number; they provide for employment for millions of people and contribute extensively to the gross incomes of Western economies. The absence of relevant statistical data does, however, prevent the emergence of a clear picture of the numerical status of small business in the world economy. Recent trends reveal a growth in the number of small firms, but a decline in market share. More research in the field of statistics and trends will be necessary to establish the absolute status and trends of small business in the economy.

One of the reasons why small business does not always enjoy the attention and recognition needed in the economy, is that in many countries of the world, no specific government policy towards small business is to be found. This is to a large extent also the case in South Africa.

Government policy towards small business in South Africa should, inter alia, incorporate specific measures such as:

The integration of the interests of small business in general economic policy, especially monetary and fiscal policy, in order not to exert unequal pressures on the small business sector;

laws and regulations to prevent monopolies and unfair trade practices and to keep the rules of competition such that small

business will not be at a disadvantage because of its smallness;

the provision of comprehensive training-, information-, research- and consultancy services to support small business on a national basis;

collation of statistics and information on the small business sector for meaningful interpretation;

development of suitable financial assistance programmes for small businesses where necessary; and

provision for representation for small business on government level.

In studying the characteristics, motivation and general attributes of the small businessman, a few interesting facts regarding small businessmen in general, can be deduced. This can be summarised as follows:

a The small businessman places a high premium on his independence and his status as a self-employed owner of his business. The reason for self-employment and ownership is to be found in self-actualisation.

b The motive for long term profitability, although important, is not an overriding factor for the small businessman to own and manage his own business.

c The objectives of the small business are closely related to those of the small businessman. The objectives may change with the status and personal circumstances of the small businessman. This may lead to an eventual fading of pure economic principles in the business.

d Educational qualifications may be regarded as important supporting factors in managing a small business. They are, however, not a prerogative for success and bear little relation to the motivation of an entrepreneur to operate his own business.

e There is a substantial difference in approach to management and in personal involvement, between the small business owner/manager and the professional manager of a large organisation.

These and other characteristics of small entrepreneurs must be borne in mind whenever the small businessman is studied; considered or evaluated.

Small business is confronted with numerous problems, some of which stem from external sources such as the general economic conditions, political climate, demographic changes, consumer behaviour, etcetera. The small businessmen have very little influence on these problems. The majority of problems of small businesses however, are internal problems, and stem from internal managerial, organizational and administrative weaknesses within the firm.

According to an analysis of the problems of 239 small businesses, consulted by the Small Business Advisory Bureau, the main internal problems of small business are related to managerial incompetence. Any assistance programme to small business should, therefore, be aimed at the improvement of small business management. Various assistance programmes as offered by assistance agencies in many parts of the world, are explained and discussed in Chapter 5 of this study.

Chapter 6 looks specifically at consultation services as a method of assisting small businesses. Consultation services imply an organised, programmed, systematised service, offered on a national basis and with the prime objective of serving the interests of the small business sector by providing individual consultations. Such a service should be subsidised by government, organised commerce and industry, and by the private sector.

It stands to reason that a small business consultancy service will require consultants of a special nature and background. Small business consultants will have to act as change agents, analysts, advisors, educationalists and innovators. Their knowledge and practical application will have to encompass a wide spectrum and will include most aspects with regard to small business. Consultants who do not possess the required knowledge and experience will have to be trained through formal education, selfstudy and in-service training.

The methodology of consulting small businesses is in accordance with the objectives of the service as a whole, but considers also the characteristics of the small businessman, the time at his disposal, information available and the local conditions under which the small business operates. Several aids are available to assist the consultant in his task.

Assistance agencies offer a wide range of consulting services such as general indepth investigations, specific consultations, assisting and and follow-up consultations and as well as advice by telephone or letter, to name but a few. Various factors determine the preference for a particular type of consulting service and the extent of the consultant's involvement in the small business consulted.

Finally, the results of consultation services are evaluated. General guidelines for the evaluation of consultation services are discussed and then followed by an evaluation of the results of the general consultations carried out by the Small Business Advisory Bureau during the financial year of 1976/77.

From the opinion survey of the consulted small entrepreneurs it can be deduced that the majority of small businessmen experienced benefits that derived from the consultation. The consultation proved to have been instrumental in effecting changes in the business, it increased the managerial competence of the owner/manager and led to favourable financial results.

The latter deduction was followed up by an analysis of the financial statements of a group of consulted small businesses. This analyses revealed increased rentability, a betterment of the financial structure and higher productivity after the consultation. It also showed an increase in the income tax payable by the group of consulted small businesses.

The study is concluded with a few recommendations which should be followed up in South Africa.

a Research in the field of small business, its definition, its place in the economy, and problems confronting small businesses should be followed up.

b Attention should be given to collect relevant data concerning the small business sector in its various components and facets.

c A concise and clear government policy towards small business should be formulated. Small business should receive more attention from government, academics, organised commerce and industry, and the private sector.

d More research is necessary into the motivational aspects of small entrepreneurs of all population groups.

e Specific attention should be given to the cultivating of entrepreneurs as an important input to the economy.

f Educational institutions should give more priority to small business management and the training of small business owners/managers.

g Consultation services as described in this study should be offered on a much wider and more comprehensive scale to all small businesses in all sectors of the economy and to small businessmen of all population groups.