

ONTLEDING VAN KLEINSAKEMISLUKKINGS

DAVID JOHANNES KRUGER

B. Sc. Hons. (Geologie).

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE

in die

Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Studieleier: Prof. J. Kroon

Potchefstroom

November 1994

DANKBETUIGING

'n Spesiale woord van dank en waardering teenoor die volgende persone wat elkeen 'n bydrae gelewer het ter vervulling van hierdie studie:

- Aan my studieleier prof. J. Kroon vir sy bekwame en entoesiastiese leiding;
- Mev. Christine Gouws vir die tikwerk en tegniese versorging van die skripsie.
- Mev. Aldine Oosthuizen vir haar hulp met die statistiese verwerking van die data.
- Mev. Elsabé Coetzee vir die taalkundige versorging.
- My vrou, Sanet, vir haar geduld, bystand en begrip wat sonder voorbehoud deur haar betoon is.
- Alle eer en dank aan God wat my die geleentheid gegee het om die studie te voltooi.

D Kruger

Secunda

November 1994

ABSTRACT

ANALYSING SMALL BUSINESS FAILURES

About 75 percent of all small businesses started each year are predicted to fail within the first 5 years. It is important to identify and recognise the major reasons and pitfalls that often lead to small business failure to assure the survival of the small business. The small business owner will continually have to overcome certain common problems as the small business develops through the different stages. Information regarding problems of establishment in the first year or two; problems of consolidation in the next period; problems of expansion and problems in a saturated market, can be very useful to entrepreneurs when considering a business.

The purpose of the study was to analyse the causes of small business failures and to determine the major problems which attribute to failure in each stage of the life cycle. The determination of the business failure rate and personal characteristics which lead to small business failures, is an important part of the study.

The information required to achieve the stated objectives, was collected by means of personal interviews and structured questionnaires. A total of 42 small business owners in the geographical area of Secunda and Bethal took part in the study. The telephone directory was used as a sampling frame for the group of 30 small businesses still practising the trade. A systematic sample was drawn from every second small business selected from the list. A purposive sample of 12 unseccessful small business owners was used for analysing small business failures.

Small business owners who have failed, have certain personal characteristics in common. When these characteristics interact with certain managerial deficiencies and contingency factors, businesses cease to trade. The contingency factors are related to the stages in the life cycle of the business which require a shift in

abilities and skills from one stage to the next. Small business problems and symptoms of failure occur when these requirements cannot be met by the small business owner.

The results of the research indicate that actual causes of small business failures are the owner's incompetence, lack of business experience and lack of business knowledge in major activities such as finance and marketing.

The major pitfalls are the failure of the small business owner to improve his personal and managerial skills, inadequate planning and undercapitalization. The major problems facing the small business owners are inadequate planning in the entrepreneurial stage, financing the business in the start-up stage, lack of capital in the growth stage and severe competition in the maturity stage.

The failure rates are highest among small businesses with less than 20 employees, in the 3-to-5 year old age bracket in the retail, service and construction industries.

A strategy for success was recommended for each entrepreneur before starting and managing a small business. Firstly, the entrepreneur must execute a self-assessment of his entrepreneurial potential and personal objectives. Secondly, gain prerequisite basic education in the major business activities, learn about what really causes businesses to succeed or fail, and about the importance of management skills necessary at the different stages of the life cycle. Thirdly, in preparation, gain approximately 2 years' experience in an industry or type of business.

SLEUTELTERME

- Kleinsakeondernemings
- Kleinsakemislukkings
- Kleinsakeprobleme
- Kleinsake-eienaar
- Entrepreneur
- Lewensiklus
- Entrepreneuriese fase
- Oprigtingsfase
- Groeifase
- Volwasse fase

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
DANKBETUIGING	i
ABSTRACT	ii
SLEUTELTERME	iv
LYS VAN TABELLE	x
LYS VAN FIGURE	xi
HOOFSTUK 1	
INLEIDING EN DOEL VAN STUDIE	
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Doel van studie	5
1.3.1 Doelstelling	5
1.3.2 Doelwit	5
1.4 Verwysingsraamwerk	6
1.4.1 Terrein van navorsing	6
1.4.2 Omvang van studie	6
1.5 Navorsingsmetodiek	7
1.6 Beperkings	8
1.7 Begripsomskrywings	9
HOOFSTUK 2	
KLEINSAKEMISLUKKINGS	
2.1 Inleiding	11

Inhoudsopgawe (vervolg)

	Bladsy
2.2	Definisie van kleinsakeondernemings 11
2.3	Definisie van kleinsakemislukkings 13
2.3.1	Mislukkingskoers volgens ouderdom en grootte 14
2.3.2	Oorlewingskoers volgens grootte 15
2.3.3	Mislukkingskoers volgens tipe ekonomiese aktiwiteite 15
2.4	Dryfkragte vir toetrede tot kleinsake 16
2.4.1	Die bereiking van persoonlike doelwitte 16
2.4.2	Die bereiking van ondernemingsdoelwitte 17
2.5	Raamwerk vir sakemislukkings 18
2.6	Persoonlike eienskappe van entrepreneurs 21
2.6.1	Kenmerke van suksesvolle entrepreneurs 21
2.6.2	Verband tussen persoonlike eienskappe en kleinsake- mislukkings 22
2.7	Oorsake van kleinsakemislukkings 22
2.7.1	Bestuursonbekwaamheid 22
2.7.2	Ondervinding 25
2.7.3	Nalatigheid 26
2.7.4	Bedrog 26
2.7.5	Rampe 27
2.7.6	Ander redes 27
2.8	Finansiële faktore 27
2.9	Probleme en struikelblokke 30
2.9.1	Entoesiasme van entrepreneur verminder 30
2.9.2	Fokus op alledaagse nie-belangrike vraagstukke 30
2.9.3	Onakkurate vooruitskatting van verkope 30
2.9.4	Ontoereikende sakeplan 30
2.9.5	Onbestendige bestuurder 31
2.9.6	Uitbreiding as gevolg van verkeerde redes 31
2.9.7	Onvoldoende kennis oor belastingaspekte 31
2.9.8	Inflasie 31

Inhoudsopgawe (vervolg)

	Bladsy
2.9.9 Oordrewe reëls en regulasies	32
2.10 Samevatting	32

HOOFSTUK 3

LEWENSIKLUSBENADERING IN DIE OPRIGTING EN ONTWIKKELING VAN 'N ONDERNEMING

3.1	Inleiding	35
3.2	Die lewensiklus van ondernemings	35
3.3	Die entrepreneuriese fase	38
	3.3.1 Identifiseer en evalueer die geleentheid	38
	3.3.2 Die sakeplan	41
	3.3.3 Hulpbronne benodig	43
	3.3.4 Bestuur van die onderneming	43
	3.3.5 Probleme in die entrepreneuriese fase	43
3.4	Oprigtingsfase	45
	3.4.1 Oorlewing	45
	3.4.2 Konsolidasie en beheer	46
	3.4.3 Probleme na die oprigtingsfase	47
3.5	GroEIFase	49
	3.5.1 Beplanning en beheer	50
	3.5.2 Uitbreiding	50
	3.5.3 Probleme in die groEIFase	51
3.6	Volwasse fase	54
	3.6.1 Probleme in die volwasse fase	55
3.7	Daalfase	56
3.8	Samevatting	56

HOOFSTUK 4

BEVINDINGS IN DIE ONDERSOEK BY KLEINSAKEONDERNEMINGS

4.1	Inleiding	58
4.2	Redes vir toetrede tot kleinsake	58
	4.2.1 Persoonlike doelwitte	58
	4.2.2 Ondernemingsdoelwitte	59
4.3	Persoonlike eienskappe van entrepreneurs	61
4.4	Oorsaaklike faktore	61
	4.4.1 Bestuursonbekwaamheid	62
	4.4.2 Ondervinding	65
	4.4.3 Nalatigheid	66
	4.4.4 Bedrog	67
	4.4.5 Rampe	67
4.5	Finansiële faktore	67
4.6	Probleme en struikelblokke	69
4.7	Probleme in die entrepreneuriese fase	71
	4.7.1 Identifiseer en evalueer die geleentheid	71
	4.7.2 Die sakeplan	72
	4.7.3 Hulpbronne	73
	4.7.4 Struikelblokke	72
4.8	Oprigtingsfase	73
	4.8.1 Ouderdom en grootte	73
	4.8.2 Oprigtingsprobleme	72
	4.8.3 Bestuur	74
4.9	Groefase	75
	4.9.1 Ouderdom en grootte	75
	4.9.2 Bestuur	75
	4.9.3 Probleme	75
4.10	Volwasse fase	77

Inhoudsopgawe (vervolg)

	Bladsy
4.10.1 Ouderdom en grootte	77
4.10.2 Bestuur	77
4.10.3 Probleme	77
4.10.4 Algemeen	78
4.11 Kleinsakemislukkingskoers	79
4.11.1 Kwalitatiewe analise	79
4.11.2 Mislukkingskoers volgens ouderdom en grootte	80
4.11.3 Oorlewingskoers volgens grootte	81
4.11.4 Mislukkingskoers volgens tipe ekonomiese aktiwiteite	81
4.11.5 Mislukkingskoers in die oprigtingsfase	81
4.11.6 Mislukkingskoers in die groeifase	81
4.11.7 Mislukkingskoers in die volwasse fase	82
4.12 Samevatting	82

HOOFSTUK 5

AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKINGS

5.1	Inleiding	84
5.2	Gevolgtrekkings	84
	5.2.1 Kleinsakemislukkings	84
	5.2.2 Lewensiklus	89
5.3	Aanbevelings	92
	5.3.1 Selfondersoek	92
	5.3.2 Sinergisme	92
	5.3.3 Entrepreneuriese fase	93
	5.3.4 Oprigtingsfase	94
	5.3.5 Groeifase	95
	5.3.6 Volwasse fase	95
	5.3.7 Algemeen	96
	5.3.8 Voorstelle vir verdere studie	96

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
TABEL 1.1 : Aantal kleinsakeondernemings volgens ontwikkelingsfases	8
TABEL 1.2 : Aantal kleinsakeondernemings volgens ekonomiese sektore	8
TABEL 2.1 : Definisie van 'n kleinsakeonderneming in Suid-Afrika	12
TABEL 2.2 : 1-Jaarooorlewingskoers volgens grootte van onderneming	15
TABEL 2.3 : 4-Jaarooorlewingskoers volgens grootte van onderneming	15
TABEL 3.1 : Die entrepreneuriese proses	38
TABEL 3.2 : Lewensiklus: Bekendstelling- en vroeë groeifases	46
TABEL 3.3 : Oprigtingsprobleme geïdentifiseer deur voornemende entrepreneurs	48
TABEL 3.4 : Oprigting- en groeiprobleme geïdentifiseer deur entrepreneurs	49
TABEL 3.5 : Probleme gedurende die vroeë groeifases	53
TABEL 4.1 : Persoonlike doelstellings	59
TABEL 4.2 : Ondernemingsdoelstellings	60
TABEL 4.3 : Oorsake en probleme volgens kleinsake-eienaars	62
TABEL 4.4 : Persentasie tyd van werksdag afgestaan	63
TABEL 4.5 : Gemiddelde bestuursvaardigheid benodig	66
TABEL 4.6 : Probleme in die oprigtingsfase	74
TABEL 4.7 : Probleme in die groeifase	76
TABEL 4.8 : Probleme in die volwasse fase	78
TABEL 4.9 : Kwalitatiewe ontleding van onsuksesvolle kleinsakeondernemings	80

LYS VAN FIGURE

	Bladsy
FIGUUR 2.1 : Oorsake van kleinsakemislukkings	19
FIGUUR 2.2 : Raamwerk vir sakemislukkings	20
FIGUUR 3.1 : Die lewensikluskurwe	36
FIGUUR 3.2 : Verskillende ontwikkelingsfases	37
FIGUUR 3.3 : Venster van geleentheid	39
FIGUUR 3.4 : Die sakeplan	42
FIGUUR 4.1 : Probleme ondervind in die lewensiklus	79

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN DOEL VAN STUDIE

1.1 INLEIDING

Daar bestaan 'n behoefte by baie mense om 'n bestaan uit 'n kleinsake-onderneming te maak. Gemotiveer deur inisiatief en hoë verwagtinge, dien die oprigting van 'n nuwe onderneming of die verkryging van 'n bestaande kleinsake as vertrekpunt, om in die persoonlike behoeftes van die entrepreneur te voldoen. Die kleinsake bied vir die voornemende entrepreneur en kleinsake-eienaar die geleentheid om uitdrukking te gee aan die begeerte om sy persoonlike doelstellings te bereik.

Die persepsie dat sukses moontlik is, moet by die voornemende entrepreneur aanwesig wees. Indien mislukking die mees waarskynlike resultaat is, sal geen poging aangewend word om 'n onderneming te begin nie. Die koste van mislukkinge kan deur die individu ervaar word as 'n te groot risiko om alle geïnvesteerde kapitaal en verdiende inkomste te verloor asook die risiko om werkloos te bly. Nuwe werkseleenthede is tans in die Suid-Afrikaanse ekonomie baie skaars en in hierdie lig gesien, kan daar skepties na groot ondernemings gekyk word as toekomstige werkverskaffers. Die huidige rasionaliseringsbeleid wat groot maatskappye volg, is 'n belangrike faktor wat bydra tot kleinsaketoetredes en laat in sommige gevalle vir die werknemer nie 'n keuse om 'n onderneming te begin nie.

Die toetredes tot die sakewêreld is 'n geleentheid met verskeie onsekerhede, probleme en risiko's waarmee nie altyd rekening gehou word nie. Indien suksesvol, kan die entrepreneur 'n belangrike bydrae lewer tot die ekonomie en veral met indiensneming om werkloosheid te verminder. Die entrepreneur se sukses om by te dra tot die ekonomiese welvaart sal grootliks afhang van die mate waartoe entrepreneurs tot die besigheidswêreld sal toetree, asook die mate van sukses van die onderneming om te kan voortbestaan en groei. Entrepreneurs wat 'n lewensvat-

baarheidstudie doen en 'n sakeplan opstel, loop volgens die teorie 'n berekende risiko in die oprigting en bestuur van 'n kleinsakeonderneming. Ander wat dit nie doen nie, sal 'n hoë risiko loop.

Die oprigting of verkryging van 'n nuwe of bestaande onderneming is altyd 'n uitdaging vir die persoon wat graag 'n eie onderneming wil besit. Die pad na sukses is nie maklik nie en die persoonlike risiko hieraan verbonde, plaas groot druk op die voornemende entrepreneur wanneer 'n onderneming begin word.

Teen dié agtergrond is daar besluit om die oorsake van kleinsakeondernemings in oënskou te neem.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Jaarliks word baie kleinsakeondernemings beëindig deur sekwestrasie of vrywillige onttrekking (Hodgetts & Kuratko, 1992:28). Kleinsakeondernemings word meer deur sekere probleme beïnvloed as groot ondernemings. Hierdie probleme veroorsaak dat die wins en groei van die kleinsakeondernemings beperk word en dit gee aanleiding tot finansiële mislukking, of die besluit om vrywillig uit die bedryf te onttrek (Megginson *et al.*, 1991:20).

Verskeie faktore gee aanleiding tot die ondergang van kleinsakeondernemings terwyl die basiese oorsake vir spesifieke mislukkings dieselfde bly. Navorsing het aangedui dat daar sekere onderliggende oorsake vir mislukkings asook sekere redes vir sukses is (Hodgetts & Kuratko, 1989:24). Studies gerig op kleinsakemislukkings verwys na verskeie probleme en oorsake:

- Baie ondernemings misluk deurdad die persone wat dit bestuur nie voldoende opgelei is nie en gebrek aan voldoende en spesifieke ondervinding het (Platt, 1985:127).
- Die af- en opswaafases in die konjunktursiklus kan nie alleen verantwoordelik gehou word vir kleinsakemislukkings nie. Selfs in "goeie

jare" sal baie ondernemings misluk. Die werklike probleem is dat te veel eienaars van kleinsakeondernemings nie die moeite doen om besigheidsbeplanning ernstig op te neem en effektief te doen nie (Jones, 1991:19).

- Twee faktore bepaal die sukses of ondergang van 'n kleinsaak. Die eerste faktor is, of die onderneming oor die potensiaal beskik om in die lang termyn wins te genereer deur in 'n werklike behoefte in die mark te voorsien. Die tweede faktor behels die voldoening aan die vereiste wins en kontantvloei deur effektiewe finansiële bestuur (Lambden & Targett, 1993:1).
- Wanneer 'n onderneming binne die eerste 2 jaar misluk, is daar gewoonlik een oorheersende rede: Die onderneming is op 'n idee en nie op 'n geleentheid gebaseer nie (Clark & Louw, 1991:9).

Baie kleinsakeondernemings word binne enkele jare, somtyds binne 'n paar maande of tydens oprigting beëindig. Verskeie van die ondernemings kon bly voortbestaan het, indien die kleinsake-eienaars vroegtydig die eerste tekens van ernstige probleme kon identifiseer en uitskakel. Ongeveer 85 persent van alle nuwe ondernemings word binne 5 jaar beëindig (Bennet, 1989:1).

Die eerste 5 jaar van 'n onderneming se lewensiklus is van uiterste belang deurdat meer as die helfte van die ondernemings wat misluk in hierdie bedryfsperiode voorkom. Oorlewing van die eerste 5 jaar verseker nie sukses nie, maar dit verhoog die onderneming se kanse vir voortbestaan (Pickle & Abrahamson, 1976:9).

Tydens die ontwikkeling en uitbreiding van die kleinsakeonderneming, word probleme ondervind as gevolg van (West, 1988:2):

- Vestigingsprobleme in die eerste jaar of twee soos byvoorbeeld die opbou van 'n klantebasis en produkontwikkeling.
- Probleme om in die volgende fase te konsolideer, byvoorbeeld die keuring en werwing van personeel en delegering van gesag en verantwoordelik-

heid.

- Probleme in die uitbreidingsfase, byvoorbeeld finansiering asook mededinging met groter ondernemings.

Entrepreneurs beskik oor eienskappe wat hul onderskei van die algemene bevolking (Longenecker & Moore, 1991:12). Die eienskappe van die entrepreneur is belangrike faktore in die vroeë fases van die ondernemingslewensiklus, wanneer die misluktingskoers die hoogste is (Burns, 1989:50). Die eienskappe voorspel nie of die entrepreneur suksesvol gaan wees al dan nie, maar indien teenwoordig, dien as vertrekpunt om die waarskynlikheid van sukses te verhoog (Welsh & White, 1983:40).

Riglyne ontbreek om vaardighede vir spesifieke fases te identifiseer asook navorsing, om te staaf watter fases in die lewensiklus bestaan en of ondernemings al die fases deurloop (DeCarlo & Lyons, 1980:38).

Teen dié agtergrond word die probleemstelling as volg geformuleer: Dit wil voorkom dat verskeie probleme en oorsake vir mislukkings deur die totale lewensiklus van 'n onderneming aangetref word. Die siklus begin by die ontstaan van 'n idee in die entrepreneuriese fase en duur voort deur die verskillende ontwikkelingsfases totdat verkope uiteindelik daal en die onderneming moet sluit of verkoop. Dit blyk onbekend te wees of sekere faktore toegeskryf kan word aan 'n spesifieke bedryfsperiode wanneer ondernemings misluk. Die verband tussen die voorkoms van probleme en mislukkings veroorsaak deur interne of eksterne faktore, wat ooreenstem in spesifieke fases in die lewensiklus van 'n onderneming, moet ondersoek word.

Hoewel bestuursonbekwaamheid voorgehou word as die mees algemene oorsaak vir mislukkings (Moolman, 1991:154), sal die volgende vraagstukke ook ondersoek word, naamlik:

- Watter aspekte van bestuur is die mees kritieke vraagstukke en in watter

fase in die oprigting en ontwikkeling van 'n onderneming kom dit voor?

- Hoe belangrik is die persoonlike kenmerke van die entrepreneur in die sukses van 'n onderneming?
- Kan hoë risikofases geïdentifiseer word?
- Wat is die belangrikste struikelblokke wat entrepreneurs behoort te vermy?
- Hoe belangrik is die fases in die oprigtingsproses wat die entrepreneur moet volg voordat die eerste fase in die ontwikkeling van die onderneming bereik word?

1.3 DOEL VAN STUDIE

1.3.1 Doelstelling

Die doelstelling van die studie is om te bepaal watter oorsake verantwoordelik is vir kleinsakemislukkings, asook die probleme wat daartoe bydra tydens die bestuur van die kleinsakeonderneming.

1.3.2 DOELWIT

Doelwitte vir hierdie studie is:

- Om die belangrikheid van persoonlike doelwitte en eienskappe van die entrepreneur tydens die oprigting en bestuur van 'n kleinsakeonderneming te bepaal.
- Om die mislukkingkoers van kleinsakeondernemings te bepaal.
- Om die grondliggende oorsake van kleinsakemislukkings asook kleinsakeprobleme, soos in die literatuur beskryf en in die praktyk deur kleinsakeondernemings ervaar, te ontleed en aanbevelings daarvoor te maak.
- Om die verskillende ontwikkelingsfases van kleinsakeondernemings asook vraagstukke, probleme en struikelblokke in elke fase te identifiseer en te evalueer.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

Die studie sal vakkundig en empiries as volg begrens word:

1.4.1 Terrein van navorsing

Die studie word begrens deur enkele geselekteerde eienaars en voormalige eienaars van kleinsakeondernemings in die Secunda en Bethal omgewing te betrek. Kleinsake wat beëindig is, asook kleinsake wat nog in die bedryf is, vorm die kern van die ondersoek.

1.4.2 Omvang van studie

In hoofstuk 2 word kleinsakemislukkings in oënskou geneem. Die kleinsakeonderneming word binne die Suid-Afrikaanse konteks omskryf. 'n Vername faktor wat 'n effek op kleinsakemislukkings kan hê, is die entrepreneur se redes vir oprigting en persoonlike eienskappe. Onderliggende redes en probleme wat bydra tot die mislukking van kleinsakeondernemings, word teoreties ondersoek.

Die ontstaan en ontwikkeling van die onderneming word in hoofstuk 3 beskryf. Hier word spesifiek klem geplaas op verskillende ontwikkelingsfases, die omvang daarvan en die belangrikste vraagstukke en bestuursprobleme wat die entrepreneur in elke fase ondervind.

Hoofstuk 4 bestaan uit die praktiese gedeelte. 'n Uiteensetting van die bevindings uit die ondersoek by die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars word hier aangetoon en geïntepreter.

In hoofstuk 5 word gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van die oorsake en probleme, van toepassing op die beëindiging van kleinsakeondernemings, gemaak.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Aanvanklik is verskeie instansies wat by kleinsakeondernemings betrokke is, genader om ondernemings wat beëindig is op te spoor. Geen sukses is bereik nie. Die ondersoek is gevolglik beperk tot Secunda en omliggende omgewing. Hulp is gedeeltelik van die stadsrade verkry ten opsigte van inligting oor die ondernemings wat aanvanklik geregistreer is. Inligting van ondernemings wat nie meer in bedryf was nie, het ontbreek. Die beskikbare inligting is met dié in die telefoongids vergelyk en enkele kleinsake-eienaars kon gekontak word. Ander kleinsake-ondernemings beëindig, is verkry deur navrae te doen tydens die tweede gedeelte van die opname. 'n Totaal van 12 ondernemings nie meer in die bedryf nie, kon vir dié doeleindes van die studie gebruik word. Elke onderneming is geëvalueer deur gebruik te maak van 'n gekonstrueerde vraelys wat deur die respondent tydens 'n onderhoud ingevul is (bylae A). Gedurende die onderhoud, is daar gepoog om nie leidende vrae aan die respondente te stel wat moontlik die objektiviteit van die ondersoek kon beïnvloed nie.

Vir die tweede gedeelte van die studie is elke tweede kleinsakeonderneming in 'n lys wat uit die telefoongids saamgestel is, genader om met die eienaars daarvan onderhoude te voer. 'n Totaal van 30 ondernemings is tydens die studie betrek. Die metode van evaluering was dieselfde soos vir die beëindigde ondernemings. 'n Tweede vraelys, bestaande uit gedeeltes van die eerste vraelys, is gebruik om die ondernemings nog in bedryf, te ondersoek vir spesifieke probleme en vraagstukke in elke fase van die lewensiklus en word in bylae B aangedui. Hierdie vraelys verskil van die eerste vraelys in die opsig dat dit gerig is op bestuursprobleme en vraagstukke vir elke ontwikkelingsfase, soos in die literatuur beskryf. Spesifieke inligting gerig op kleinsakemislukkings is nie in die tweede vraelys ingesluit nie.

'n Totaal van 42 kleinsakeondernemings is tydens die studie ondersoek. In die voltooiing van die vraelys is onderhoude met die kleinsake-eienaars van 12 ondernemings gevoer wat beëindig is en 30 ondernemings wat nog in die bedryf is.

Die aantal kleinsakeondernemings wat in die ondersoek betrek is, word in tabel 1.1 volgens ontwikkelingsfases aangedui en in hoofstuk 3 beskryf.

Tabel 1.1 Aantal kleinsakeondernemings volgens ontwikkelingsfases

FASE	BEëINDIG	IN BEDRYF	TOTAAL
Oprigting	1	10	11
Groei	7	10	17
Volwasse	4	10	14

Die aantal kleinsakeondernemings wat ondersoek is, word in tabel 1.2 volgens ekonomiese sektore aangedui.

Tabel 1.2 Aantal kleinsakeondernemings volgens ekonomiese sektore

SEKTOR	BEëINDIG	IN BEDRYF	TOTAAL
Vervaardiging	0	4	4
Elektrisiteit, gas en water	1	2	3
Konstruksie	2	0	2
Kleinhandel	5	17	22
Finansiële dienste, eiendomsmark, sakedienste	1	1	2
Kommersiële, sosiale en persoonlike dienste	3	6	9
Totaal	12	30	42

1.6 BEPERKINGS

Die kleinsakeondernemings is almal in die Secunda, Bethal-omgewing naby enkele medium tot groot openbare ondernemings geleë. Die mark waarin die ondernemings bedryf word, is van toepassing tot die ekonomiese aktiwiteite van die spesifieke gebied en is verspreid tussen die boeregemeenskap, algemene publiek

en groot instellings (kontrakmark).

Deelnemers aan die studie voldoen nie heeltemal aan die vereistes van 'n entrepreneur, soos gedefinieer in die literatuur nie. Verskillende omskrywings van entrepreneurs en kleinsake-eienaars bemoeilik die keuse wanneer daar aan die vereiste voldoen word al dan nie. Die toepassing hiervan kan in sommige aspekte verskil wanneer vergelyk word met vorige navorsing oor die entrepreneur.

In die studie word daar nie 'n onderskeid getref tussen die entrepreneur en die kleinsake-eienaar nie.

Navorsing oor kleinsakemislukkings is baie skaars en beperk tot hoofsaaklik enkele bronne. Oor die algemeen word daar altyd na enkele instansies verwys waarvan Dun & Bradstreet in die VSA die bekendste is. Verskeie inligtingsoektogte in Suid-Afrika na bronne van Dun & Bradstreet was onsuksesvol. Dit het navorsing oor die onderwerp bemoeilik, deurdat navorsers en skrywers hoofsaaklik fokus op die oprigting en bestuur van kleinsakeondernemings en nie op kleinsakemislukkings nie.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Terme van toepassing op die studie word as volg omskryf:

- 'n **Kleinsake-eienaar** is 'n individu wat 'n onderneming vestig en bestuur met die primêre doel om persoonlike doelstellings te bevorder. Die onderneming is die primêre bron van inkomste en neem die meeste van die persoon se tyd en hulpbronne in beslag. Die kleinsake-eienaar ervaar die onderneming as 'n verlengstuk van sy persoonlikheid, met verpligtings en verantwoordelikhede tot sy familie se behoeftes en begeertes. (Carland *et al.*, 1984:354-9):
- Die **entrepreneur** is 'n individu wat 'n onderneming vestig en bestuur met wins en groei as die primêre doelwitte. Die entrepreneur kan beskryf word as 'n persoon wat 'n kleinsakeonderneming bestuur en die risiko

neem om 'n sukses van die onderneming te maak (Steinhoff & Burgess, 1989:23).

Terme gebruik in die studie is:

- **Onsuksesvolle kleinsake-eienaars:** Die eienaars van die kleinsake-ondernemings wat beëindig is en in die studie as respondente gebruik is.
- **Suksesvolle kleinsake-eienaars:** Die eienaars van die kleinsake-ondernemings wat nog in die bedryf is en in die studie as respondente gebruik is.

HOOFSTUK 2

KLEINSAKEMISLUKKINGS

2.1 INLEIDING

Die oprigting en bedryf van 'n kleinsakeonderneming gaan gepaard met risiko. Die entrepreneur ondervind voortdurend 'n situasie waarin hy besluite moet neem en nie altyd die nodige kennis of kundigheid besit nie. Entrepreneurs word gekonfronteer deur 'n verskeidenheid van probleme en struikelblokke, terwyl die diversiteit en kompleksiteit van vraagstukke van so 'n aard is dat een persoon nie 'n kundige in al die areas van ondernemingsfunksies kan wees nie. Dit is veral die verwagte resultaat wat nie altyd realiseer nie, met die gevolg dat daar altyd die risiko bestaan dat die onderneming kan misluk.

Die identifisering van die mees algemene oorsake van mislukkings en probleme wat ondervind word, kan as fokuspunte dien vir die entrepreneur om die suksesvolle voortbestaan van die onderneming te verhoog, oorlewing te verseker en die leerproses te verspoedig.

2.2 DEFINISIE VAN 'N KLEINSAKEONDERNEMING

In Suid-Afrika het elkeen van 73 verskillende instellings wat betrokke is in opleiding, finansiering, skepping van infrastrukture en adviserende dienste, 'n eie persepsie van die definisie van 'n kleinsak (Lucas, 1992:24).

Volgens 'n ondersoek deur die Buro vir Marknavorsing op nege ekonomiese sektore, word 'n onderneming in Suid-Afrika as 'n kleinsak gedefinieer indien dit aan ten minste een verpligte-kwalitatiewe-kriteria en twee verpligte-kwantitatiewe kriteria voldoen (Lucas, 1992:49). Dit word in tabel 2.1 aangedui.

Tabel 2.1 Definisie van 'n kleinsakeonderneming in Suid-Afrika

SEKTOR	KRITERIA		
	TOTALE JAARLIKSE OMSET (1992 PRYSE)	TOTALE BATES VASTE EIENDOM UITGESLUIT (1992 PRYSE)	AANTAL VOLTYDSE WERKNEMERS IN DIENS
GROEP A			
1. Landbou, Bosbou, Visserye	Minder as R1,5m	Minder as R1,0m	Minder as 30
7. Vervoer, Opberging en Kommunikasie			
8. Finansiering, Versekering, Eiendom- en Sakedienste			
9. Gemeenskap, Sosiale- en persoonlike Dienste			
GROEP B			
2. Mynbou en Steengroewerye	Minder as R2,5m	Minder as R2,0m	Minder as 50
3. Fabriekswese			
4. Elektrisiteit, gas en water			
5. Konstruksie			
6. Groot- en Kleinhandel, Verversings- en Akkommodasie Dienste			

Bron: Lucas (1992:48)

Een verpligte-kwalitatiewe-kriteria:

- Die onderneming is privaat, word onafhanklik besit, bestuur en beheer en mag oor meer as een bedryfseenheid of tak beskik.

Twee van die volgende drie verpligte-kwantitatiewe-kriteria:

- 'n Totale jaarlikse omset van minder as R2,5 miljoen (1992 pryse).
- 'n Totale batewaarde van minder as R2,0 miljoen (eiendomme en geboue uitgesluit) (1992 pryse).
- 'n Totaal van 50 of minder werknemers in voltydse diens (Lucas, 1992:49).

2.3 DEFINISIE VAN KLEINSAKEMISLUKKINGS

Verskeie "grade" van mislukkings word deur definisies van sakemislukkings uitgebeeld, byvoorbeeld (Moolman, 1991:152):

- 'n Kleinsakemislukking word as sulks beskou wanneer die gerealiseerde opbrengs op geïnvesteerde kapitaal nie gunstig met heersende opbrengskoerse op soortgelyke beleggings vergelyk nie.
- 'n Saak misluk wanneer die bedryf as gevolg van insolvensie gestaak word.
- Wanneer 'n bedryf met gepaardgaande verlies vir krediteure gestaak word na gebeure soos teregstelling, die oproeping van 'n verband of die inbeslagneming van bates, misluk 'n saak.
- Vrywillige onttrekking van 'n bedryf met gepaardgaande onbetaalde verpligtinge is 'n mislukking.
- Vrywillige ooreenkomste met krediteure en/of onvermoë om verpligtinge met krediteure na te kom, is 'n kleinsakemislukking.
- Beëindiging weens dood word soms as 'n mislukking beskou.

2.3.1 Mislukkingskoers volgens ouderdom en grootte

Opnames oor die laaste 50 jaar toon dat (1) die mislukkingskoers relatief hoog is en (2), alhoewel die meeste mislukkings in die eerste 2 jaar van die bedryfsiklus voorkom, dit vir sommige ondernemings langer neem om te misluk. 'n Algehele mislukkingskoers volgens ouderdom is as volg (Timmons, 1990:8):

- 40 persent aan die einde van jaar 1
- 60 persent aan die einde van jaar 2
- 90 persent aan die einde van jaar 10.

Volgens 'n opname deur Dun en Bradstreet misluk 50 persent van alle nuwe ondernemings gedurende die eerste 5 jaar van hul bestaan terwyl slegs 20 persent die ouderdom van 10 jaar oorleef (Carland & Carland, 1990:29). Navorsing het aangedui dat die mislukkingskoers in die eerste 5 jaar van ondernemings se bestaan ongeveer 85 persent is (West, 1988:1).

Daar is 'n afname in die aantal beëindigings van ondernemings met 'n toename in ouderdom totdat die onderneming 'n ouderdom van ongeveer 10 jaar bereik. Ondernemings ouer as 10 jaar bly relatief konstant, terwyl die ondernemings van 70 jaar en ouer dieselfde waarskynlikheid besit om beëindig te word as die met ouderdom van 10 jaar (Stewart & Gallagher, 1985:52).

Ondernemings jonger as 5 jaar het die hoogste mislukkingskoers met 'n grootte van minder as 50 werknemers. In die ouderdomsgroep ouer as 5 jaar word die hoogste mislukingskoers aangetref by ondernemings met groottes van tussen 50 en 99 werknemers of tussen 100 en 499 werknemers (Stewart & Gallagher, 1985:52).

2.3.2 Oorlewingskoers volgens grootte

Die 1-jaaroorlewingskoers is die laagste vir die kleiner ondernemings soos in tabel

2.2 aangedui (Timmons, 1990:10).

Tabel 2.2 1-Jaar oorlewingskoers volgens grootte van onderneming

GROOTTE (WERKNEMERS)	PRESTASIE OORLEWINGSKOERS
0 - 9	77,8%
10 - 19	85,5
20 - 99	95,3
100 - 249	100,0

Bron: Timmons (1990:10)

Die 4-jaar oorlewingskoers neem ook toe volgens grootte van die ondernemings soos aangedui in tabel 2.3 (Timmons, 1990:11).

Tabel 2.3 4-Jaar oorlewingskoers volgens grootte van onderneming

GROOTTE (WERKNEMERS)	D + B-OPNAME (1969 - 76)	KALIFORNIA OPNAME (1976 - 1980)
0 - 19	37,4%	49,5%
20 - 49	53,6%	66,9%
50 - 99	55,7%	66,9%
100 -299	67,7%	70,0%

Bron: Timmons (1990:11)

Die oorlewingskoers verdubbel vir ondernemings wat groei. Twee uit elke drie ondernemings wat groei oorleef na 6 jaar (Longenecker & Moore, 1991:50).

2.3.3 Mislukkingskoers volgens tipe ekonomiese aktiwiteite

Die meeste kleinsakemislukkings kom in die dienste en kleinhandelsektore voor (Megginson *et al.*,1988:682). Gedurende 1989 was die mislukkingskoers die

hoogste vir die dienstesektor, gevolg deur die kleinhandel- en konstruksiesektore (Hodgetts & Kuratko, 1992:30).

In Engeland het 'n ontleding van die beëindiging van ondernemings aangedui dat (Stewart & Gallagher, 1985:52-55):

- Ondernemings met minder as 20 werknemers, se jaarlikse mislukkingskoers meer as twee keer hoër was as die grootste ondernemings in die konstruksie, kleinhandel, vervoer, professionele en ander dienstesektore.

2.4 DRYFKRAGTE VIR TOETREDE TOT KLEINSAKE

Die sukses of mislukking van 'n kleinsakeonderneming word geassosieer met twee belangrike faktore. Eerstens is dit die mate waarin die doelstellings van die onderneming ooreenstem met die doelstellings van die entrepreneur en tweedens, tot watter mate die doelstellings van die entrepreneur in praktyk haalbaar is (Dewhurst, 1989:69).

Die belangrikste redes of dryfkragte vir die vestiging van 'n kleinsakeonderneming is as volg (Megginson *et al.*, 1991:28-36):

2.4.1 Die bereiking van persoonlike doelstellings

'n Onderskeid kan getref word tussen die doelstellings van die eienaars van kleinsakeondernemings en bestuurders van groot ondernemings. In groot ondernemings kan die doelstellings opgesom word as:

- behoefte aan sekuriteit
- behoefte aan mag en aansien; en
- behoefte aan hoë inkomste en maatskappyvoordele

Vir die kleinsake-eienaar is die belangrikste doelstellings om:

- Onafhanklikheid te bekom. Die afwesigheid van inmenging en beheer deur meerderes asook outonomie, inisiatief en ambisie wat die kleinsake-onderneming bied.
- Voldoende inkome te verdien. Die finansiële geleentheid om 'n groter inkomste uit 'n eie onderneming te verdien.
- Familie te ondersteun. Verpligting tot, of die dood in 'n familie dien dikwels as 'n rede vir die toetrede tot die kleinsakeomgewing.
- Produkte of diens te voorsien wat in die direkte mark ontbreek (Longenecker, 1991:61).
- 'n Sekere lewenstyl te handhaaf. Vroeë aftrede, meer vrye tyd en beroepe vir kinders te skep (Carland & Carland, 1990:33).

Die drie belangrikste dryfkragte wat individue aanspoor om ondernemings te begin, is finansiële inkomste, onafhanklikheid en 'n bevredigende lewenstyl (Longenecker & Moore, 1991:9).

2.4.2 Die bereiking van ondernemingsdoelstellings

Alle aktiwiteite van 'n onderneming is gerig op die bereiking van doelstellings. Die mees belangrike doelstellings vir 'n onderneming is (Megginson *et al*; 1988:27):

- **Diensgeoriënteerde doelstelling:** Diensgerigtheid is die primêre doelwit om wins te verseker. Volgens Longenecker en Moore (1991:302) is klantetevredenheid nie 'n manier om 'n sekere doelstelling te bereik nie, dit is 'n doelwit vanself.
- **Winsgeoriënteerde doelstellings:** Die winsmotief is uitsluitlik om wins te maak as vergoeding vir die risiko wat geneem word.
- **Sosiaal-ekonomiese doelstelling:** 'n Kleinsakeonderneming is beide 'n ekonomiese en sosiale stelsel. Die doelstelling sluit in verantwoordelikheid tot werknemers, gemeenskap, owerhede en omgewing.

- **Groeidoelstelling:** Tydens die vroeë stadiums van ontwikkeling sal die groeidoelstelling bepaal word deur besluite of die entrepreneur die onderneming wil laat groei en ander ondernemings uitdaag, of tevrede sal wees indien die onderneming klein bly.

2.5 RAAMWERK VIR SAKEMISLUKKINGS

Verskillende redes word aangevoer waarom ondernemings misluk. Daar behoort tussen waarskynlike en werklike (onderliggende) oorsake onderskei te word, asook tussen die redes wat die kleinsake-eienaar aanvoer en die deur buite-instansies soos byvoorbeeld krediteure (Baumback & Lawyer, 1979:21). Die belangrikste oorsake onderliggend aan kleinsakemislukkings soos bevind deur Dun & Bradstreet is (Hodgetts & Kuratko, 1992:30):

- bestuursonbekwaamheid
- ongebalanseerde ondervinding en opleiding
- gebrek aan ondervinding in spesifieke bedryf
- gebrek aan bestuursondervinding
- onbekende redes
- nalatigheid
- bedrog
- rampe

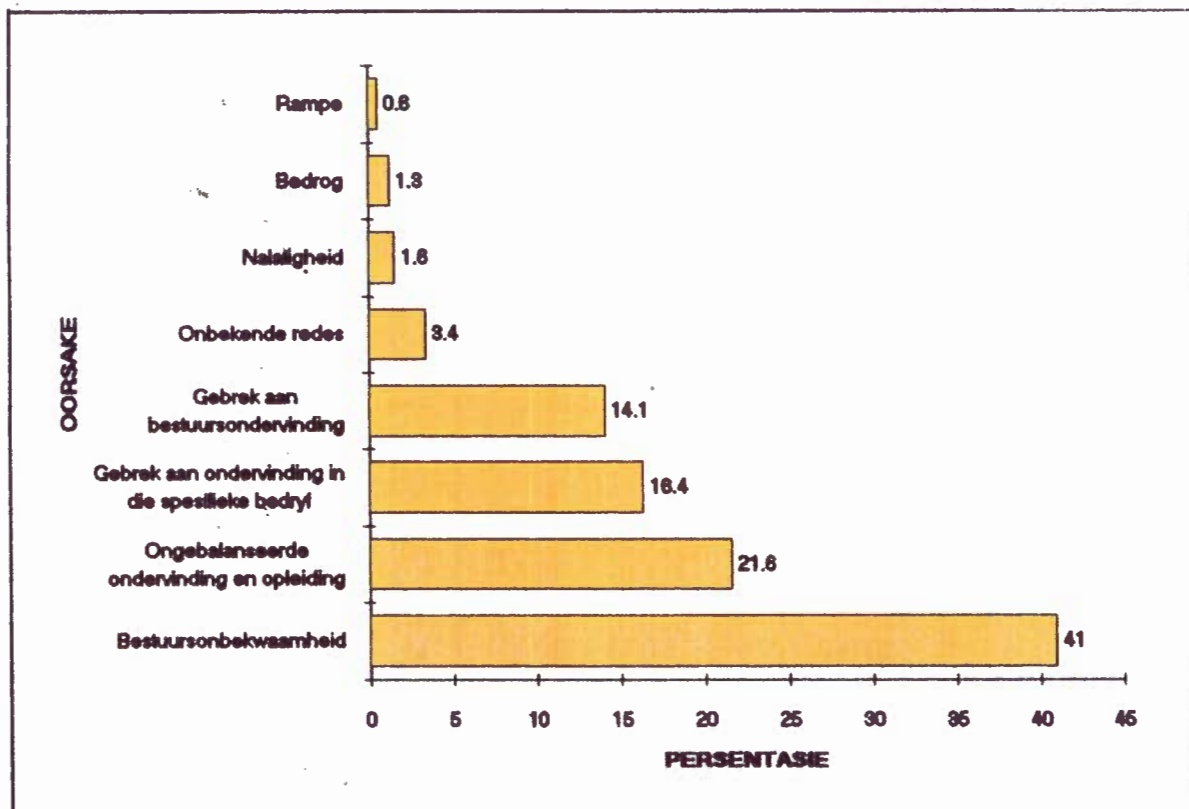
Aanduiding van die belangrikste oorsake vir kleinsakemislukkings word in figuur 2.1 skematies voorgestel. Ondervinding en bestuursonbekwaamheid met onderskeidelik 50 persent en 41 persent mislukkingskoers, word volgens Dun & Bradstreet (soos aangehaal deur Pickle & Abrahamson, 1976:12) as die belangrikste oorsake vir mislukkings voorgehou.

Kleinsakeondernemings het 'n hoër mislukkingskoers as groot gevestigde

ondernemings. Omstandighede wat aanleiding gee tot hierdie tendens, is (Scarborough & Zimmerer, 1993: 28-30):

- bestuursonbekwaamheid
- gebrek aan bestuursondervinding, gebrek aan ondervinding in spesifieke bedryf en ongebalanseerde ondervinding
- onvoldoende finansiële beheer

Figuur 2.1. Oorsake van kleinsakemislukkings



Bron: Pickle & Abrahamson (1976:12)

'n Opname deur Minota Corporation, by 703 ondernemings met minder as 500 werknemers, het bevind dat die belangrikste oorsake waarom nuwe ondernemings misluk, die volgende is (Megginson *et al.*, 1991:21):

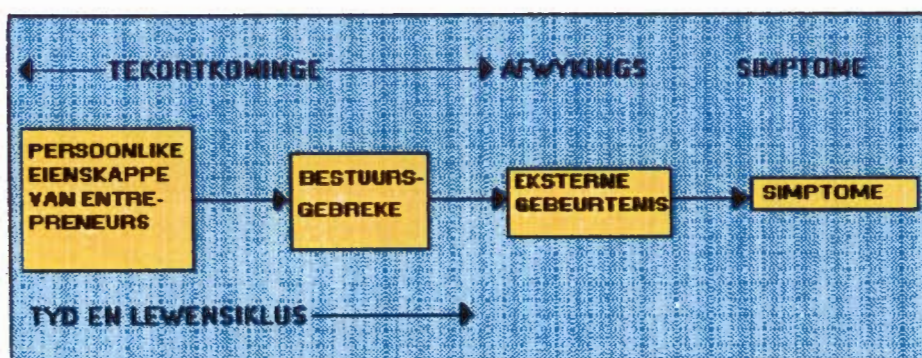
- tekort aan kapitaal - 48 persent
- gebrek aan sakekennis - 23 persent
- swak bestuur - 19 persent
- onvoldoende beplanning - 15 persent
- onervarenheid - 15 persent

Simptome van mislukkings word in die onderneming ervaar, wanneer sekere tekortkominge deur eksterne faktore geaktiveer word. Hierdie simptome kan volgens drie hoofgroepe ingedeel word naamlik (Larson & Clute, 1979:35):

- persoonlike eienskappe
- bestuursgebreke en
- finansiële tekortkominge

Tekortkominge in die eienskappe en bestuursvaardighede van die entrepreneur veroorsaak afwykings in die bestuur van die onderneming en word as sakemislukkings ervaar. Dit geskied wanneer daar wisselwerking plaasvind tussen die eienskappe en bestuursgebreke van die entrepreneur binne die onderneming en geaktiveer word deur eksterne gebeurtenisse, soos onder andere veranderings in marktoestande, mededinging, distribusiekanale of swak beslissings deur die entrepreneur self (Burns, 1989:51). 'n Proses waarvolgens ondernemings misluk, word in figuur 2.2 voorgestel.

Figuur 2.2 Raamwerk vir sakemislukkings



Bron: Burns (1989:51)

2.6 PERSOONLIKE EIENSKAPPE VAN ENTREPRENEURS

2.6.1 Kenmerke van suksesvolle entrepreneurs

Navorsing het aangtoon dat daar 'n korrelasie van 0.63 tussen sukses en die volgende vyf eienskappe bestaan, naamlik: (1) dryfkrag; (2) intellektuele vermoë; (3) menseverhoudings; (4) kommunikasievermoë en (5) tegniese kennis (Pickle & Abrahamson, 1976:26).

- Dryfkrag word weerspieël in 'n persoon se motivering tot 'n taak. Dit word gekenmerk deur persoonlike eienskappe soos verantwoordelikheid, inisiatief, volharding en ambisie. Die kleinsake-eienaar werk dikwels lang ure en ondervind soms terugslae tydens die bestuur van die onderneming. Hierdie situasies vereis baie energie, volharding en deursettingsvermoë.
- Intellektuele vermoë is 'n kombinasie van intelligensie, kreatiwiteit en analitiese vermoë. Hierdie eienskappe is belangrik om probleme te identifiseer en metodes te vind om dit tydens verskillende omstandighede en situasies op te los.
- Persoonlike vermoë soos emosionele stabiliteit, persoonlike verhoudings, begaandheid oor die behoeftes en gevoelens van ander, persoonlike warmte en aanmoediging, is belangrike faktore vir die entrepreneur se sukses.
- Effektiewe kommunikasie is die vermoë om konsepte só oor te dra dat dat dit begrip by ander skep. Die entrepreneur wat effektief met werknemers, leweransiers, krediteure en klante kan kommunikeer, se waarskynlikheid tot sukses is hoër as die entrepreneur wat nie daarvoor beskik nie.
- Tegniese kennis en die vermoë om tegnieke en hulpmiddels op 'n gespesialiseerde gebied aan te wend, is belangrik vir die sukses van die onderneming.

2.6.2 Die verband tussen persoonlike eienskappe en kleinsakemislukkings

Wanneer sekere eienskappe by die entrepreneur aanwesig is, verhoog dit die kans vir die onderneming om te misluk. Hierdie eienskappe word gekenmerk deur (Larson & Clute, 1979:36):

- Gebaseer op kennis of vaardighede, openbaar die entrepreneur 'n oordrewe opinie van sy bekwaamheid in sakebedrywighede.
- Beskik oor beperkte formele onderrig.
- Is onbehulpzaam en bied weerstand teen verandering en het 'n gebrek aan innovasie.
- Eie persoonlike opinie word as standaard gebruik om te volg.
- Besluitneming word gebaseer op gevoel, emosies en nie objektiewe faktore nie.
- Is gerig op die verlede en ignoreer die toekoms.
- Verbreed nie sakekennis nie.
- Ignoreer raadgewende advies.

2.7 OORSAKE VAN KLEINSAKEMISLUKKINGS

2.7.1 Bestuursonbekwaamheid

Een van die belangrikste oorsake van kleinsakemislukkings is onbekwaamheid deurdat die entrepreneur nie oor die nodige leierskapvermoë en kennis beskik om die onderneming doeltreffend te bestuur nie (Scarborough & Zimmerer, 1993:28).

Onbekwaamheid is die onvermoë om daardie bestuurstake te verrig wat die onderneming tot voigehoue vooruitgang en welvaart in staat te stel (Kuriloff *et al.*, 1988:61).

Bestuursgebreke by die entrepreneur wat aanleiding kan gee tot mislukkings, is (Larson & Clute, 1979:38-42):

- ◆ **Onvermoë om teikenmark te identifiseer:** Die kleinsake-eienaar met die potensiaal om te misluk, sal indien gevra word om sy teikenmark te identifiseer, die totale mark identifiseer. Geen onderskeid word in demografiese veranderlikes getref nie.
- ◆ **Onvermoë om handelsgebied te identifiseer:** Die geografiese segment wat die onderneming se mark afbaken, word nie deur die entrepreneur geïdentifiseer nie.
- ◆ **Swak ligging:** Die ligging van die onderneming is nie vooraf ondersoek en geëvalueer nie. Die entrepreneur met die potensiaal om te misluk, gee baie min aandag aan voetgangerverkeer, mededinging, omgewing en die teikenmark.
- ◆ **Onvermoë om te delegeer:** Die entrepreneur laat na om te delegeer. Soos die onderneming groei en groter word, bereik dit 'n punt waar die entrepreneur alleen nie alle aktiwiteite kan bestuur nie. Die entrepreneur kan sekere bestuurstake delegeer en aandag gee aan strategiese vraagstukke of desperaat probeer om beheer te behou en weier om af te sien van gesentraliseerde besluitneming. Laasgenoemde opsie verhoog die kans van die onderneming om te misluk.
- ◆ **Oortuiging dat reklame slegs 'n uitgawe is:** Advertensie- en verkoopsreklame is 'n algemene oorsaak wanneer kleinsakeondernemings onderpresteer. Oneffektiewe reklame is die mees wangebruikte uitgawe in 'n kleinsakeonderneming as gevolg van gebrek aan beplanning en die hoeveelheid verkeerde inligting wat oorgedra word. (Halloran, 1991:90).
- ◆ **Onvoldoende kennis van prysebeleid en -strategie:** Pryse word bepaal deur die entrepreneur se aanvoeling vir elke mark, mededinging na te volg, of vanaf aanbevelings deur die vervaardiger of groothandel.

Entrepreneurs ding mée met groter maatskappye deur winsgrense te verlaag om 'n hoër omset te handhaaf. Deur 'n destruktiewe prysstrategie te volg, word 'n verlaging in netto wins moontlik, terwyl die risiko en kapitaalinvesterings verhoog om ekstra goedere te bekom (Halloran, 1991:103)

- ◆ **Onvoldoende begrip oor distribusiekanale:** Die entrepreneur het nie genoegsame kennis oor die verspreidingsnetwerke nie.
- ◆ **Onvoldoende beplanning:** Kleinsake-eienaars besef nie die belangrikheid van beplanning tot die onderneming se sukses nie. 'n Gebrek aan beplanning verswak die kleinsakeonderneming en word gewoonlik gemanifesteer in: (1) 'n gebrek aan 'n strategiese plan en (2) onbeplande uitbreiding (Scarborough & Zimmerer, 1993:32).
- ◆ **Onvermoë om werknemers te motiveer:** Te veel kleinsake-eienaars sien hul werknemers as probleme en nie as die oplossings nie. Die drie belangrikste oorsake waarom werknemers nie presteer nie, is: (1) hulle besit nie oor die vermoë om te presteer nie, (2) hulle besit oor die vermoë om te presteer, maar is onwillig, (3) hulle besit oor die vermoë en is gewillig om te presteer maar prestasie is onmoontlik as gevolg van 'n gebrek aan hulpbronne (Nicholas, 1990:95).
- ◆ **Oortuig dat probleme ekstern van aard is:** Onsuksesvolle kleinsake-eienaars skryf die oorsake van mislukkings aan verskeie redes toe, soos byvoorbeeld toerusting, ligging, werknemers, finansiële instellings en mededingers, toe en selde aan eie persoonlike tekortkominge (Bekker & Staude, 1988:504).
- ◆ **Onbevredigende mededingingsvermoë:** Die onvermoë van sommige ondernemings om effektief te kan meeding in areas soos dienslewering, prys en gehalte, bemoeilik die kanse vir oorlewing Dit verteenwoordig

21 persent van alle kleinsakemislukkings waar verkope ontoereikend is (Pickle & Abrahamson, 1976:14).

2.7.2 Ondervinding

Die risiko vir die onderneming om te kan misluk word verhoog indien die entrepreneur nie oor die nodige ervaring in die volgende areas beskik nie.

- ◆ **Ongebalanseerde bestuursopleiding en ervaring:** Die entrepreneur bestee dikwels te veel energie en tyd aan aktiwiteite waarin hy spesialis kennis het en wat sy belangstelling prikkel. 'n Gebrek aan voldoende ondervinding in een of meer kritieke ondernemingsfunksies soos produksie, aankope, verkope, bemarking en finansies is een van die belangrikste oorsake van kleinsakemislukkings (Hodgetts & Kuratko, 1989:24). Onkunde in bemarking en bestuur asook gebrek aan ondervinding in die bedryf voorspel mislukking vir baie ondernemings (Mancuso, 1974:105).
- ◆ **Gebrek aan ondervinding in spesifieke bedryf:** Die entrepreneur beskik nie oor die nodige agtergrondkennis tydens die toetrede tot 'n spesifieke onderneming nie. Die risiko is die hoogste in die gebiede waar die onderneming die minste kennis oor beskik en ook nie vertrouwd is met die huidige toestand nie. Dit gee aanleiding tot ongeveer 16 persent van kleinsakemislukkings (Pickle & Abrahamson, 1976:13).
- ◆ **Gebrek aan bestuursondervinding:** 'n Gebrek aan bestuursondervinding as oorsaak vir kleinsakemislukkings gebeur wanneer die kleinsake-eienaar nie oor die kundigheid beskik om mense te bestuur nie (Hodgetts & Kuratko, 1992:31).

Die voordele wat ondervinding vir die entrepreneur inhou is (Mancuso, 1974:105):

- ◆ **Bemarkingsbeplanning:** Entrepreneurs met vorige besigheidsondervinding is in staat om belangrike markkennis aan die onderneming oor te dra en het ook die bemarkingsplan opgestel voordat met bedryfsaktiwiteite begin is. Entrepreneurs met geen vorige ondervinding begin gewoonlik 'n onderneming sonder duidelike ondernemingsdoelwitte en slaag nie in hul poging om die tegniese en bemarkingsvraagstukke te definieer nie.
- ◆ **Finansiële beplanning:** 'n Goed deurdagte bemarkingsplan spesifiseer die finansiële vereistes van die onderneming. Entrepreneurs met ondervinding is bewus hiervan en beplan kapitale behoeftes om die bemarkingsprogram, produkontwikkeling, voorraad en werk in proses te finansier. Dit neem gewoonlik 'n jaar of meer vir die eerste generasie entrepreneurs om die behoefte aan addisionele fondse te identifiseer.

Die ontbreking van 'n finansiële plan beteken dat die onderneming ondergekapitaliseer en hoogs vatbaar is vir 'n kontantvloekrisis.

2.7.3 Nalatigheid

Ongeveer 2 persent van kleinsake misluk as gevolg van nalatigheid. Nalatigheid kom voor wanneer die entrepreneur nie genoeg aandag aan die onderneming gee nie en word veroorsaak deur onder andere swak gewoontes, swak gesondheid, familie- en huweliksprobleme, beroeps- en sakekonflik. Doelstellings wat bereik moet word vir die onderneming bly 'n belangrike prioriteit vir die entrepreneur om sukses te verseker (Pickle & Abrahamson, 1976:15).

2.7.4 Bedrog

Dit is die opsetlike wanvoorstelling of misleiding van aktiwiteite in die onderneming. Wanneer 'n werknemer verantwoordelik is vir die onderneming se boekhouding, materiaal of goedere vir homself aankoop, kan dit tot bankrotskap van die onderneming lei (Hodgetts & Kuratko, 1992:31).

2.7.5 Rampe

Dit verwys na onvoorsiene, eksterne gebeurtenisse soos onder andere natuurrampe, diefstal, bedrog deur werknemers, vuur, stakings en afsterwe van die eienaar. Ongeveer 0,5 persent van alle ondernemings wat misluk is as gevolg van rampe (Hodgetts & Kuratko, 1992:32).

2.7.6 Ander redes

'n Groot meerderheid van ondernemings word beëindig as gevolg van vrywillige redes soos om 'n meer winsgewende onderneming te begin, eienaar kom tot sterwe, wetlike veranderinge en entoesiasme van eienaar wat verdwyn.

2.8 FINANSIËLE FAKTORE

In die identifisering van oorsake wanneer ondernemings misluk, tref verskeie skrywers 'n onderskeid tussen bestuursfaktore en finansiële faktore. 'n Onderskeid word getref tussen (1) tekort aan kapitaal en swak bestuur (Megginson *et al.*, 1991:21), (2) bestuursgebreke en finansiële tekortkominge (Larson & Clute, 1979:35) en (3) bestuursonbekwaamheid en finansiële beheer (Scarborough & Zimmerer, 1993:28).

- ◆ **Tekort aan kapitaal:** Die verkryging van voldoende investeringskapitaal om die nodige bronne te bekom vir die oprigting en bedryf van 'n onderneming is een van die belangrikste probleme vir entrepreneurs. 'n Tekort aan voldoende aanvangskapitaal kan die onderneming in 'n kontantvloei-krisis dompel en netto wins verminder (Megginson *et al.*, 1991:22).
- ◆ **Oneffektiewe kredietbeheer:** 'n Algemene probleem wat entrepreneurs ondervind is die besluit om krediet te verleen of nie. Handelsdebiteure is deel van die bedryf- en likwiede kapitaal van 'n onderneming. Die entrepreneur moet deurlopend 'n oog hou oor debiteure rekeninge wat

verander en aldus vaak teen moontlike verliese. Verliese van hierdie aard is verantwoordelik vir ongeveer 9 persent van alle kleinsake-mislukkings waar onervarenheid of bestuursonbekwaamheid die oorsaak van mislukking is (Pickle & Abrahamson, 1976:15).

- ◆ **Oorinvestering in vaste bates:** Die investering in en realisasie van vaste bates beïnvloed die onderneming se kontantvloei en wins. Dit gebeur te dikwels dat ondernemings te veel in vaste bates investeer in vergelyking met die omvang van die aktiwiteite beoefen en is 'n aanduiding dat die bates nie doeltreffend benut word nie wanneer dit gemeet word aan die hoeveelheid verkope wat voortgebring is (Faul *et al.*, 1988:509).
- ◆ **Ontoereikende omset:** Onvoldoende verkope verteenwoordig een van die belangrikste probleme vir ondernemings in al die sektore van die ekonomie en is verantwoordelik vir 45 persent van kleinsakemislukkings wat die gevolg is van bestuursonbekwaamheid of onervarendheid. Verskeie faktore dra by tot swak verkope waarvan die mees algemene is: swak ligging, ondergeskikte produk, oneffektiewe beplanning, pryse nie mededingend nie en swak dienslewering (Pickle & Abrahamson, 1976:15).
- ◆ **Ondoeltreffende voorraadbeheer:** Onvoldoende voorraadbeheer gee aanleiding tot te veel of te min voorraad. Dit veroorsaak oor- of onderspandering van kapitaal. Oorspandering lei tot 'n tekort aan bedryfskapitaal en onderspandering tot 'n verlies in omset (Bekker & Staude, 1988:502).
- ◆ **Onvoldoende beheer oor uitgawes:** Die nalaat om te beplan vir inflasie asook swak beheer oor onnodige uitgawes is twee van die belangrikste oorsake wat tot onvoldoende kontantvloei en wins aanleiding gee (Clark & Louw, 1991:129). Kostebeheer is verantwoordelik vir 15 persent van die belangrikste probleme in ondernemings (Timmons, 1989:520).

- ◆ **Onvoldoende boekhouding:** Entrepreneurs, wat nie oor die nodige rekeningkundige agtergrond beskik nie, nie daaglikse boekhouding op datum hou nie en toelaat dat die rekeningkundige beampte die finansiële aspekte bestuur, verhoog nie net die kontantvloekrisisse nie maar ook die finansiële risiko van die onderneming (Halloran, 1991:127).
- ◆ **Kontantvloei probleme:** Die oorweldigende rede vir kleinsakemislukkings is dat kleinsake-eienaars nie kontantvloei verstaan nie. Wins word verkeerdelik gesien as kontantvloei. Kriteria vir die oorlewing van ondernemings is beide netto wins en netto kontantvloei. 'n Onderneming kan slegs oorleef wanneer dit beide netto wins en kontantvloei genereer. (Welsh & White, 1983 : 238). Kontantvloekrisisse word veroorsaak deur twee faktore - swak bestuur van kontantvloei en onderkapitalisering (Clark & Louw, 1991:129). Kontantvloei verteenwoordig 20 persent van van die probleme wat ondernemings ondervind (Timmons, 1989:520).
- ◆ **Onbekwame rekeningkundige beampte:** Navorsing in Chicago, Amerika, by 143 ondernemings met rekeningkundige probleme, het aangedui dat 20 persent van die ondernemings gebruik gemaak het van onopgeleide rekeningkundige beamptes. In 18 persent van die gevalle was die rekeningkundige beampte onbekwaam of het nie genoeg belangstelling getoon deur die kleinsake-eienaar in kennis te stel van finansiële swakpunte in die onderneming nie (Larson & Clute, 1979:41).
- ◆ **Begrotings en finansiële state ontbreek:** Kleinsakeondernemings het gewoonlik nie nodig om begrotings op te stel nie. Soos die onderneming groei, bereik dit 'n stadium waar begroting wel nodig is. Sommige kleinsake-eienaars bly in gebreke om die oorgang na opstel van begrotings te herken wanneer die onderneming dit vereis (Larson & Clute, 1979:42).

2.9 PROBLEME EN STRUIKELBLOKKE

Die entrepreneur ondervind verskeie probleme en struikelblokke wat in die literatuur as redes dien waarom kleinsake misluk. Hierdie redes, hoewel nie almal onderliggende oorsake nie, dra by tot kleinsakemislukkings.

2.9.1 Entoesiasme van entrepreneur verminder

Entrepreneurs is dikwels die slagoffers van groener weivelde. In die strewe na sukses word geleenthede wat voorkom nie realisties geëvalueer nie. Onrealistiese verwagtinge in die oprigting van 'n onderneming sonder die nodige ondervinding en inagneming van persoonlike behoeftes soos inkomste- en lewenstyl doelwitte asook risikotoleransies om geleenthede te bestuur, gee aanleiding tot mislukkings (Halloran, 1991:8).

2.9.2 Fokus op alledaagse nie-belangrike vraagstukke

Baie entrepreneurs spandeer te veel van hul tyd aan ondergeskikte take en behaal nie sukses nie deurdat hul nalaat om die meer moeilike bestuursfunksies soos beplanning, organisering en beheer uit te voer (Clark & Louw, 1991:130).

2.9.3 Onakkurate vooruitskatting van verkope

Dit is dikwels moeilik om die vraag na 'n nuwe produk of diens vooruit te skat. Ondernemings misluk gewoonlik wanneer marknavorsing ontbreek en die vraag oorskat word (Clark & Louw, 1991:131). Onvoldoende aanvraag verteenwoordig 8 persent van probleme wat ondernemings ondervind (Timmons, 1989:520).

2.9.4 'n Ontoereikende sakeplan

'n Sakeplan wat nie self deur die entrepreneur opgestel is nie, kan nie as 'n

persoonlike riglyn en verwysingsplan dien in die identifisering van doelwitte, vraagstukke en behoeftes van die onderneming nie (Halloran, 1991:14).

2.9.5 Onbestendige bestuur

Entrepreneurs met 'n temperamentele en wispelturige geaardheid, kan bydra tot 'n hoër omset in personeel. Opleiding van nuwe personeel verhoog bokoste van die onderneming terwyl produktiwiteit afneem wanneer 'n gebrek aan motivering voorkom (Halloran, 1991:111).

2.9.6 Uitbreiding as gevolg van verkeerde redes

Die uitbreiding van 'n onderneming vereis dieselfde prosedures as die oprigting van 'n nuwe onderneming. Marknavorsing in samehang met aanvraag, skuld, tydsaspek en persoonlike begeertes is belangrike faktore vir uitbreiding. Wanneer kontantvloei 'n toename toon, en wins konstant bly of afneem, het die onderneming om die verkeerde redes uitgebrei (Halloran, 1991:146).

2.9.7 Onvoldoende kennis oor belastingaspekte

Sommige kleinsake-eienaars besef nie die voordele wat belasting vir die onderneming inhou nie. Waardevermindering word nie in berekening gebring nie. Ondernemings kwoteer ook vir kontrakte teen baie lae pryse, sonder om werknemersbelasting in die berekenings in te sluit (Hodgetts & Kuratko, 1992:34).

Twee derdes van alle entrepreneurs dui aan dat belasting te hoog is (Hunsdiek, 1985:14).

2.9.8 Inflasie

Vir die onderneming om sukses te bereik is dit noodsaaklik dat die opbrengs op totale bates die jaarlikse inflasiekoers moet oorskry asook hoër wees as die

opbrengs in ander beleggings (Bekker & Staudé, 1988:21). Inflasie is verantwoordelik vir 20 persent van probleme wat ondernemings ondervind (Timmons, 1989:520).

2.9.9 Oordrewe reëls en regulasies

Verskeie reëls en regulasies beïnvloed die onderneming ten opsigte van minimum salarisse, veiligheidstandaarde, advertensies, onbillike arbeidspraktyke en beskerming van verbruikers (Longenecker & Moore, 1991:698). Navorsing het aangedui dat 9 persent van alle ondernemings probleme met oordrewe reëls en regulasies ondervind.

2.10 SAMEVATTING

Riglyne wat gebruik word om kleinsakeondernemings te definieer bestaan hoofsaaklik uit kwalitatiewe en kwantifiseerbare parameters. Die mees algemene kwalitatiewe kriteria vir die definiëring van 'n kleinsakeonderneming hou verband met eienaarskap en bestuurstyl. Statistiese riglyne word omvat in hoofsaaklik jaarlikse omset, aantal voltydse werknemers en totale bate-waarde van die onderneming.

Verskeie definisies vir sakemislukkings word aangehaal, waarvan formele en informele mislukkings die twee hoofgroepe is. Volledige aanwysers vir sakemislukkings word beperk tot enkele maatstawwe, waarvan die mislukkingskoers volgens ouderdom, grootte en ekonomiese sektor die meeste gebruik word. Volgens ouderdomstudies vind die meeste sakemislukkings plaas in die eerste 2 tot 3 jaar van die onderneming se bedryfsperiode. Die mislukkingskoers varieer van 50 persent tot 85 persent in die eerste 5 jaar en tussen 10 en 20 persent van die ondernemings oorleef na 'n bedryfsperiode van 10 jaar. Vir ondernemings ouer as 10 jaar bly die mislukkingskoers konstant.

Wanneer die grootte van die ondernemings as maatstaf gebruik word, is die mees

riskante grootte, vir die eerste 5 jaar, ondernemings met minder as 20 werknemers. Na 5 jaar word die hoogste mislukkingskoers by ondernemings met meer as 50 werknemers aangetref. Die mislukkingskoers volgens ekonomiese sektor is die hoogste vir die konstruksie-, kleinhandel- en dienste sektore. Die ondernemings met minder as 20 werknemers in konstruksie, kleinhandel, vervoer, professionele en ander dienste het 'n mislukkingskoers van amper dubbel as die van groter ondernemings.

Ondernemings kom tot stand wanneer persone gedryf word deur 'n behoefte om spesifieke doelwitte te bereik. Persoonlike doelwitte soos finansiële inkomste, onafhanklikheid en bevredigende lewenstyl, dien as belangrike dryfkragte. Die mate waarin die ondernemings se doelwitte ooreenstem met die persoonlike doelwitte van die entrepreneur, bepaal die sukses van die onderneming.

Kleinsakemislukkings word as simptome ervaar wanneer eksterne faktore afwykings in die bestuur van die onderneming veroorsaak. Dit geskied wanneer tekortkominge in die persoonlike eienskappe en bestuursvaardighede van die entrepreneur en swak finansiële beheer ondervind word.

Persoonlike eienskappe soos dryfkrag, intellektuele vermoë, interpersoonlike verhoudings, effektiewe kommunikasie en tegniese kennis toon 'n direkte korrelasie met die sukseskoers van die onderneming. In teenstelling met eienskappe wat kenmerkend is by suksesvolle entrepreneurs, word simptome van sakemislukkings aangetref indien daar 'n ander stel eienskappe teenwoordig is en dit beïnvloed word deur gebeure binne of buite die onderneming.

Sakemislukkings word veroorsaak deur spesifieke onderliggende faktore soos bestuursonbekwaamheid, onervarenheid, onvoldoende kapitaal, onvoldoende beplanning en nalatigheid. In 90 persent van die gevalle word sakemislukkings direk toegeskryf aan bestuursonbekwaamheid en onervarenheid van die kleinsake-eienaar. Onvoldoende kapitaal en swak beplanning dien ook as belangrike oorsake van sakemislukkings.

Verskeie finansiële faktore dra by tot kleinsakemislukkings waarvan onvoldoende investeringskapitaal, kontantvloei, kostebeheer en ontoereikende omset die belangrikste is

Probleme en struikelblokke word ondervind tydens die bestuur van die onderneming. Dit word nie as oorsake beskou nie maar lewer 'n bydrae tot sakememislukkings. Die mees belangrikste probleme wat kleinsake-eienaars ondervind is kontantvloei, inflasie, uitgawe- en/of kostebeheer, ontoereikende omset, onbevredigende mededingingsvermoë, onvoldoende aanvraag, swak wins, resessies, verkryging van gekwalifiseerde werknemers en oordrewe owerheidsregulasies.

HOOFSTUK 3

'N LEWENSIKLUSBENADERING IN DIE OPRIGTING EN ONTWIKKELING VAN 'N ONDERNEMING

3.1 INLEIDING

Die lewensiklus dien as 'n nuttige raamwerk in die ontwikkeling van 'n onderneming. Elke onderneming wat aan 'n enkele produk of diens gekoppel is, gaan deur verskillende fases tydens oprigting en ontwikkeling.

Die verskillende take en vaardighede wat vereis word vir sukses, verskil van fase tot fase. Vir die onderneming om te kan oorleef is dit belangrik dat die entrepreneur verwante probleme en vraagstukke van elke fase effektief bestuur.

3.2 DIE LEWENSIKLUS VAN ONDERNEMINGS

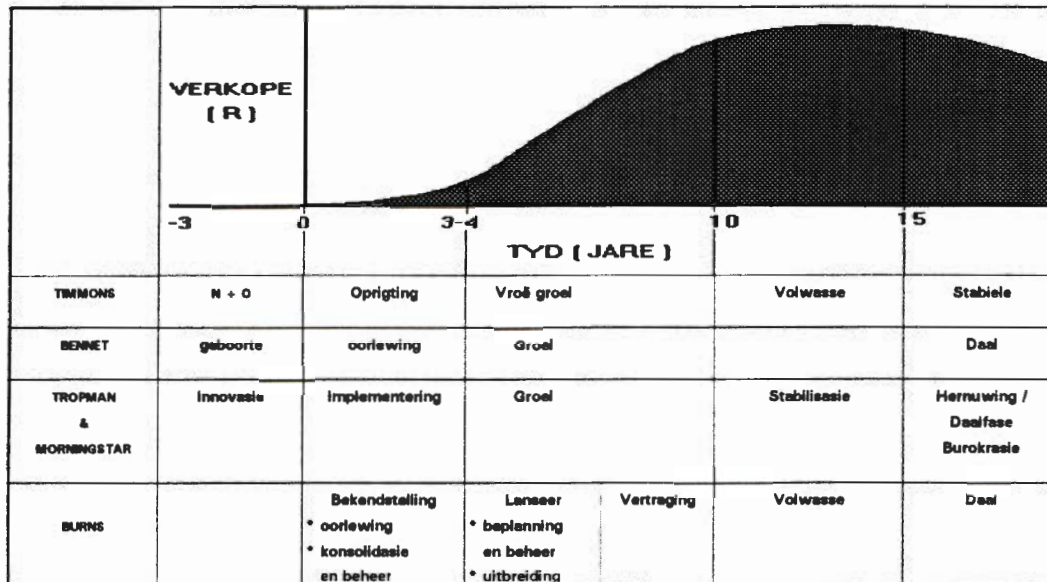
In die literatuur word telkens melding gemaak van ondernemings wat spesifieke fases deurloop, hoewel daar min ooreenkoms bestaan oor wat die bepaalde fases werklik is. Baie min navorsing is nog gedoen om die verskillende fases te ondersoek, asook om te bepaal of ondernemings wel al die fases deurloop of nie (DeCarlo & Lyons, 1980:38).

Daar bestaan drie belangrike redes waarom dit noodsaaklik is om die verskillende fases gedurende die ontwikkeling van 'n onderneming te identifiseer, naamlik (Tropman & Morningstar, 1989:64);

- Elke fase omvat sleuteltake, rolle en aktiwiteite om uit te voer.
- Elke fase beskik oor spesifieke take en situasies waaraan aandag geskenk moet word en spesifieke bekwaamhede om aan te leer.
- Belangrike probleme en vraagstukke kom voor in die oorgang vanaf een fase na 'n ander fase.

Elke fase en oorgang beskik oor die waarskynlikheid dat die onderneming kan misluk (Tropman & Morningstar, 1989:64). Die verskillende fases in die ontwikkeling van ondernemings word in figuur 3.1 aangedui.

Figuur 3.1 Die lewensikluskurwe



Verskillende definisies van die lewensiklus van ondernemings is as volg:

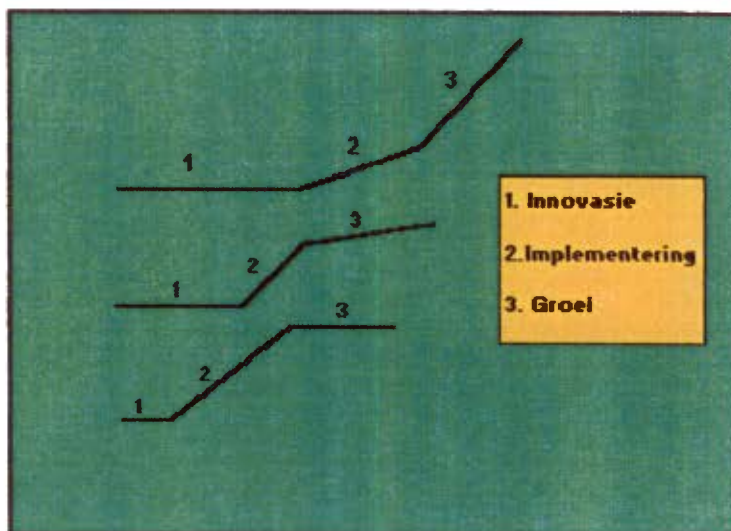
- ◆ Ondernemings ondergaan verskillende fases gedurende ontwikkeling en groei, en word gekenmerk deur die (Timmons, 1990:511):
 - navorsing- en ontwikkelingsfase in jaar -3 tot -1, voor die oprigting van die onderneming
 - oprigting- en oorlewingsfase in jaar 0 - 3
 - vroeë groeifase in jaar 4 tot 10
 - volwasse fase vanaf jaar 10 tot jaar 15
 - stabiele fase na jaar 15

- ◆ Ondernemings ondervind verskillende fases van groei, elkeen gekenmerk deur probleme wat verskil in omvang. Die ontwikkelingsfases word

gekenmerk deur; geboorte-, oorlewing-, groei- en daalfases (Bennet, 1989:2).

- ◆ Elke onderneming wat 'n enkele produk of diens bemark, gaan deur 'n lewensiklus van 5 fases naamlik, die bekendstelling-, vroeë groei-, vertraging-, volwasse- en daalfases (Burns, 1989:40).
- ◆ Die ontwikkeling van ondernemings begin by die innovasiefase, gevolg deur die implementering-, groei-, stabilisasie en daal-/hernuwing-/burokrasie fases. Die ontwikkeling van die eerste drie fases naamlik die innovasie-, implementering en groeifases, kan verskillende ontwikkelingskurwes aanneem. Daar kan byvoorbeeld 'n relatiewe lang innovasiefase, gevolg deur 'n lang implementeringsfase, en 'n skerp groeifase, voorkom. 'n Ander alternatief is die vinnige implementering van die innovasiefase gevolg deur 'n stadiger groeifase. 'n Derde moontlikheid kom voor wanneer die innovasie en implementeringsfase baie vinnig plaasvind en deur 'n stadiger groeifase gevolg word, soos aangedui in figuur 3.2 (Tropman & Morningstar, 1989:63-67).

Figuur 3.2 Verskillende ontwikkelingsfases



Bron: Tropman & Morningstar (1989:67)

3.3 DIE ENTREPRENEURIESE FASE

Die oprigting en bestuur van 'n onderneming word voorafgegaan deur die entrepreneuriese proses soos aangedui in tabel 3.1. Die proses bestaan uit vier duidelike fases naamlik (Stevenson *et al.*, 1989:21 ; Hisrich & Peters, 1989:30):

- die identifisering en evaluering van die geleentheid
- opstel van sakeplan
- vasstelling en verkryging van hulpbronne benodig
- die bestuur van die onderneming

Tabel 3.1 Die entrepreneuriese proses

IDENTIFISEER EN EVALUEER DIE GELEENTHEID	ONTWIKKEL 'N SAKEPLAN	VASSTELLING EN VERKRYGING VAN HULPBRONNE	BESTUUR DIE ONDERNEMING
<p>Duur en lengte van geleentheid</p> <p>Werklike en waargenome waarde van die geleentheid</p> <p>Risiko en opbrengs van die geleentheid</p> <p>Geleentheid versus persoonlike vaardighede en doelwitte</p> <p>Mededingende situasie</p>	<p>Eienskappe en grootte van marksegment</p> <p>Bemarkingsplan</p> <p>Produksievereistes</p> <p>Finansiële plan en vereistes</p> <p>Ondernemingsvorm</p> <p>Positionering en toetredestrategie.</p>	<p>Huidige hulpbronne van entrepreneur</p> <p>Hulpbron-gapings en beskikbare benodighede</p> <p>Toegang tot hulpbronne benodig.</p>	<p>Bestuurstyl en struktuur.</p> <p>Sleutelveranderlikes vir sukses</p> <p>Identifiseer probleme en potensiële probleme.</p> <p>Implementeer beheerstelsels.</p>

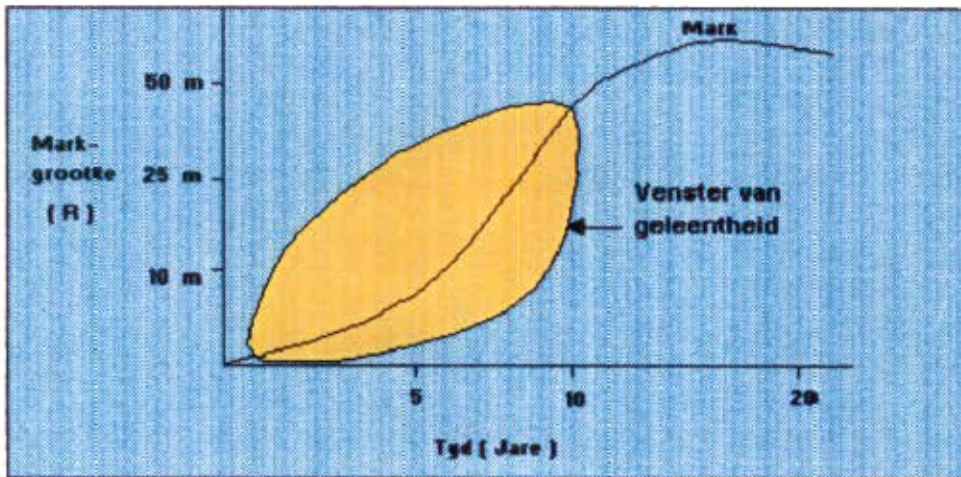
Bron: Hisrich & Peters (1989:30)

3.3.1 Identifiseer en evalueer die geleentheid

'n Geleentheid word gekoppel aan 'n produk of diens wat waarde skep of toevoeg vir die eindgebruiker en beskik oor die eienskappe om aantreklik, duursaam

en tydgebonde te wees. Wanneer hierdie eienskappe aangetref word, ontstaan 'n venster van geleentheid vir 'n beperkte periode soos figuur 3.3 aandui. Die aantal geleenthede in 'n groeiende mark vermeerder totdat 'n stabiele fase bereik word en die venster van geleentheid geleidelik verdwyn (Timmons, 1990:71-73).

Figuur 3.3 Venster van geleentheid



Bron: Timmons (1990:73)

Die eerste stap in die oprigting van 'n suksesvolle en winsgewende onderneming, is die identifisering van 'n sakegeleentheid. 'n Sakegeleentheid word gedefinieer as 'n bemerkbare idee wat uitvoerbaar (dit is in die entrepreneur se vermoë om die idee in 'n onderneming om te sit) en lewensvatbaar (dit kan omskep word in 'n winsgewende onderneming) is (Clark & Louw, 1991:28).

Die evaluering van die geleentheid is die mees kritieke element van die entrepreneuriese proses. Die markgrootte en duur van die venster van geleentheid, is die primêre basis om die risiko en vergoeding te bepaal. Die risiko word gereflekteer in die mark, mededinging, tegnologie en hoeveelheid kapitaal betrokke (Hisrich & Peters, 1989:32).

Kriteria vir uitvoerbaarheid- en lewensvatbaarheidstudies word as volg opgesom (Clark & Louw, 1991:28).

◆ **Uitvoerbaarheidstudie**

- Kan die entrepreneur die nodige oprigtingskapitaal verkry?
- Verstaan die entrepreneur die mark vir die tipe produk/diens?
- Beskik die entrepreneur oor die vaardigheid om produk te vervaardig of diens te lewer?
- Vereis die onderneming 'n formele kwalifikasie?
- Kan 'n geskikte ligging vir die onderneming verkry word en hoe sensitief is ligging vir die onderneming?
- Is daar voldoende spasie om die onderneming te bedryf?
- Watter wetlike probleme behoort aandag te geniet in die oprigting van die onderneming?
- Kan opgeleide werknemers verkry word en kan die entrepreneur hul bekostig?
- Word enige spesiale toerusting benodig en kan dit verkry word?
- Watter tipe bemerking word benodig? Kan dit gedoen word en is dit bekostigbaar?
- Hoeveel bedryfskapitaal is nodig? Kan dit verkry en bestuur word?
- Is die entrepreneur in staat om die produk, materiaal of grondstowwe te vervoer.
- Kan verspreiders of afsetpunte vir die produk gevind word? Is klein- en groothandelaars bereid om met die entrepreneur sake te doen?
- Kan betroubare leweransiers vir grondstowwe of materiaal gevind word?
- Is die onderneming seisoenaal? Indien wel, is dit steeds uitvoerbaar?
- Sal die entrepreneur sy belangstelling in die onderneming behou? Geniet die entrepreneur die tipe werk wat hy doen?

◆ **Lewensvatbaarheidstudie**

In die ondersoek na lewensvatbaarheid moet bepaal word of die onderneming 'n wins sal maak. Die volgende kriteria is belangrik, naamlik (Clark & Louw, 1991:29):

- **Wingsgrens:** Die verskil tussen die verkoopprijs en die grenskoste van die produk.
- **Volume:** Die beraamde aantal produkeenhede wat in 'n gegewe periode verkoop sal word. Die beraming behoort gebaseer te wees op marknavorsing en moet 'n mate van konserwatisme insluit.
- **Uitgawes:** Die bokoste en uitgawes soos huur, advertensies, salarisse, elektrisiteit, ens.

◆ **Persoonlike oorwegings**

Die geleentheid moet pas by die persoonlike vaardighede en doelwitte van die entrepreneur (Hisrich & Peters, 1989:32). Persoonlike faktore in die oorweging van 'n idee is: (1) die vaardighede van die entrepreneur, (2) die belangstelling van die entrepreneur en (3) die entrepreneur se verantwoordelikheid tot sy gesin (Jones, 1991:5).

Drie doelwitte vir die entrepreneuriese proses is naamlik (Stevenson *et al.*, 1989:21):

- Om die dimensies van die geleentheid te verstaan en gevolgtrekkings te maak oor die aantreklikheid / onaantreklikheid daarvan.
- Om die kernvraagstukke te identifiseer en te verstaan wanneer die geleentheid geïmplementeer moet word.
- Om 'n strategie te identifiseer vir struikelblokke en risiko's inherent aan die waagstuk.

'n Tipiese eindproduk van die fase is 'n sakeplan.

3.3.2 Die Sakeplan

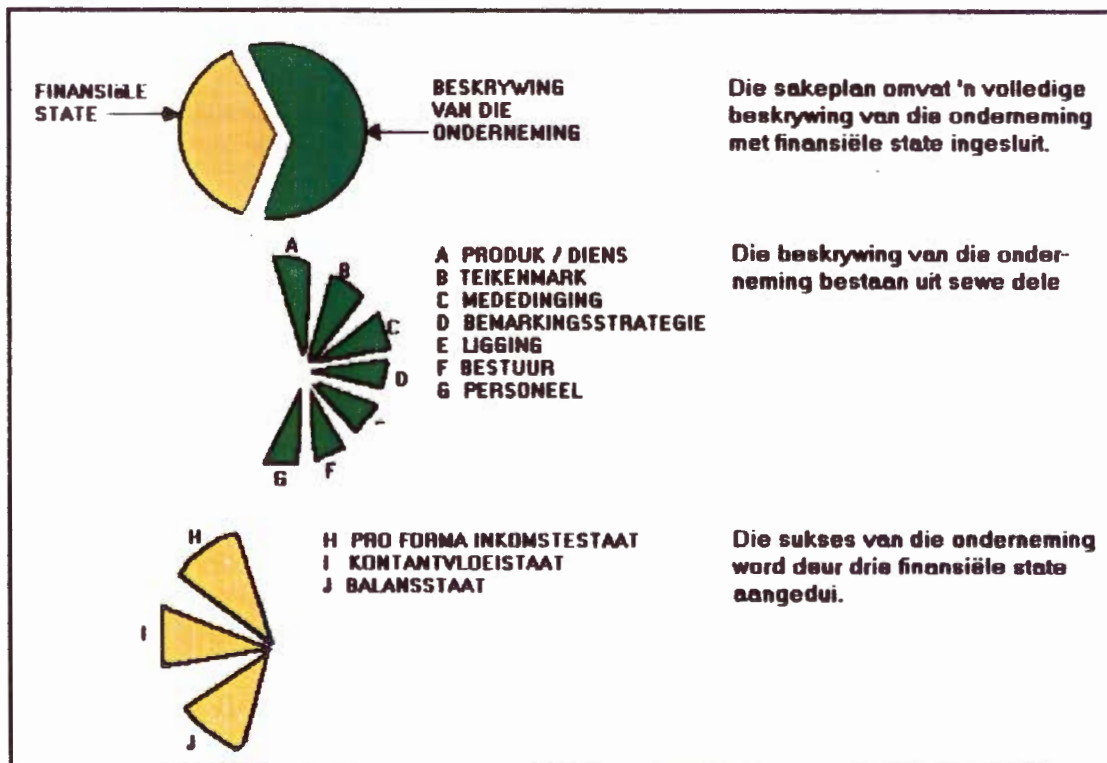
Die sakeplan is 'n dokument wat die resultaat is van 'n beplanningsproses met (Timmons, 1990:329):

- 'n Opsomming en evaluasie van die sakegeleentheid.
- 'n Definisie en duidelike uiteensetting hoe die entrepreneur beplan om die geleentheid te benut en te bemark.

Die sakeplan is waarskynlik die moeilikste fase in die entrepreneuriese proses. Die doel van die sakeplan is om die geleentheid te identifiseer en op 'n stelselmatige wyse te struktureer. Dit sluit aspekte in soos; die eienskappe en grootte van die marksegment, produksievereistes, die bemarkingsplan, finansiële vereistes en organisasie struktuur (Hisrich & Peters, 1989:32).

Die sakeplan is 'n dokument wat die onderneming volledig beskryf en sluit 'n stel finansiële state in soos aangedui in figuur 3.4.

Figuur 3.4 Die sakeplan



Bron: Ray *et al.* (1990: vii)

3.3.3 Hulpbronne benodig

Hierdie proses begin deur 'n beraming te maak van die entrepreneur se huidige hulpbronne. 'n Volledige stel hulpbronne vir die onderneming sluit in; finansieel, bemarking en verkope, tegnologie, produksie, produkontwikkeling, personeel, bestuur en stelsels (Stevenson *et al.*, 1989:26-33).

3.3.4 Bestuur van die onderneming

Nadat die nodige bronne verkry is, word die sakeplan geïmplementeer. Die entrepreneur moet veral aandag gee aan bedryfsprobleme soos die onderneming groei. Die bestuur van 'n groeiende onderneming is 'n besondere uitdagende taak en verg vaardighede wat drasties verskil met dié wat vereis word gedurende die oprigting van die onderneming. Dit behels die implementering van bestuurstyl en struktuur sowel as die sleutelveranderlikes vir sukses. Probleemareas moet geïdentifiseer en gemonitor word deur die implementering van 'n beheerstelsel (Hisrich & Peters, 1989:33).

3.3.5 Probleme in die entrepreneuriese fase

Aanduidings en gevaartekens dat die entrepreneuriese proses moontlik in die entrepreneursfase, van jaar -3 tot -1, kan misluk, is (Timmons, 1990:513):

◆ Entrepreneur

- **Fokus.** Is die persoon werklik 'n entrepreneur om 'n onderneming op te rig of slegs 'n uitvinder, tegnikus of volgens Baumbach & Lawyer (1979:22), 'n ongekwalfiseerde persoon wat eienaarskap in 'n klein-sakeonderneming bekom as gevolg van 'n gebrek aan werksgeleentheid?
- **Verkope.** Beskik die entrepreneur oor die verkoopvaardigheid om verkope vir die onderneming te bewerkstellig?

- **Bestuur.** Beskik die entrepreneur oor die nodige bestuursvaardighede en toepaslike ondervinding of is dit ongebalanseerd in een of twee ondernemingsfunksies bv. finansieel of tegnies?
- **Eienaarskap.** Is oplossing vir kritiese besluite oor eienaarskap en eienaarsbelang verkry?

◆ **Geleentheid**

- **Fokus.** Oprigting gebaseer op 'n idee eerder as 'n geleentheid, is die belangrikste rede waarom ondernemings in die eerste 2 jaar misluk. Die onderskeid tussen 'n idee en 'n geleentheid is van uiterste belang en indien dit nie verstaan word nie, kan dit aanleiding gee tot sekwestrasie van die onderneming (Clark & Louw, 1991:9).
- **Klante.** Is voornemende klante asook beraamde voorraadvlakke geïdentifiseer of is die onderneming nog in die konsepfase?
- **Voorraad.** Is koste, winsgrense en leitye bereken om materiaal, voorraad en sleutelpersoneel te bekom?

◆ **Hulpbronne**

- **Bronne.** Is die vereiste kapitaalbronne geïdentifiseer? Baie entrepreneurs misluk gedurende hierdie fase, deurdat die hulpbronne waarvoor hul beheer het, nie voldoen aan daardie hulpbronne wat nodig is om die geleentheid suksesvol te benut nie (Stevenson *et al.*, 1989:26).
- **Kontant.** Beskik die entrepreneur oor netto kontantvloei of netto kantantuitvloei?
- **Sakeplan.** Is 'n sakeplan opgestel? Swak beplanning gee aanleiding tot ongewenste situasies soos onvoldoende publisiteit, distribusieprobleme, swak produksie, voorraadtekort en kontantvloeikrisisse. Indien die onderneming oor slegs beperkte hulpbronne beskik, kan baie van die situasies aanleiding gee tot kleinsakemislukkings (Clark & Louw, 1991:132).

3.4 OPRIGTINGSFASE

Die oprigtingsfase kom in die eerste 2 tot 3 jaar van die onderneming se lewensiklus voor en kan tot 7 jaar duur. Dit is verreweg die mees gewaagde stadium en vereis baie dryfkrag, energie en entrepreneuriese talent. Tydens die fase word die grootte van die onderneming, markresultate, finansiële resultate en mededingende strategieë gevestig, asook beleggers en klantevertroue gekweek (Timmons, 1990:184).

Die tradisionele bekendstellings- en groeifase word onderverdeel in vier afsonderlike fases naamlik, (1) oorlewing, (2) konsolidasie en beheer, (3) beplanning en beheer en (4) die uitbreidingsfase en word in tabel 3.2 uiteengesit. Dit is baie moeilik om 'n tydskaal aan elkeen van hierdie fases te koppel deurdat elke onderneming en die geleentheid in die mark verskil. 'n Waarskynlike tydsduur vir elke fase is 1 jaar (Burns, 1989:44).

In die bekendstellingsfase word die produk of diens bekend gestel en ondervind dit 'n sekere mate van verbruikersonkunde en weerstand. Die onderneming word gekenmerk deur 'n lae omset, stadige groei, klein wins of selfs 'n verlies (Burns, 1989:42-43).

3.4.1 Oorlewing

Dit is die kritieke fase waarin die entrepreneur waarskynlik die meeste van die take self verrig asook direk toesig oor die werknemers hou. Die grootste probleem is om klante te werf terwyl kontantvloei die belangrikste beheermaatreël is. Baie ondernemings oorleef nie hierdie eerste fase van oorlewing nie, deurdat voldoende klante-aanvaarding nie verkry word nie en toereikende oprigtingskapitaal ontbreek (Burns, 1989:42).

Tabel 3.2 Lewensiklus: Bekendstelling- en vroeë groeifases

OOGMERK	BEKENDSTELLING		VROEË GROEI	
	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
	OORLEWING	KONSOLIDASIE EN BEHEER	BEPLANNING EN BEHEER	UITBREIDING
BESTUURSTYL EN ORGANISASIE	• Eienaar is onderneming	• Eienaar is onderneming	• Werf personeel	• Duidelike gedefinieerde werknemerrolle
	• Eienaar doen alles		• Delegeer	• Verdere delegasie
	• Direkte toesighouding	• Indirekte toesighouding en beheer	• Strenger beheermaatreëls	• Desentralisasie
	• Eenvoudige organisasie- struktuur	• Eenvoudige organisasie- struktuur	• Moedig personeel aan om te ontwikkel en te groei	• Beter koördinasie van aktiwiteite
	• Informele stelsels	• Informele stelsels		• Aanvang van professionele bestuur
	• Geleenthedgedrewe	• Kontantvloeibepanning	• Strategiese beplanning	• Bedryfs- en strategiese beplanning
BEMARKINGS- PROBLEME	• Werf kliante	• Vestig klantebasis	• Bewese vermoë om mededinging die stryd aan te sê	• Verbeter mededingende situasie
	• Ontwikkel unieke verkoops- onderneming	• Bewys unieke verkoops- onderneming	• Geleidelike markpenetrasie	• Uitbreiding (mark/produk- ontwikkeling).
FINANSIËLE EN REKENING- KUNDIGE PROBLEME	• Kontantvloei	• Kontantvloei	• Verskerp finansiële beheer	• Verskerp finansiële beheer
	• Toets geprojekteerde winsgrens en gelykbreking	• Verbeter winsgrens en gelykbreking	• Verbeter winsgrense	
		• Groter finansiële beheer	• Beheer koste	
FINANSIERING	• Eie kapitaal	• Eie kapitaal	• Eie kapitaal, maar soek vir uitbreidingskapitaal	• Waagkapitaal vir uitbreiding
	• Vreemde kapitaal	• Verhoogde vreemde kapitaal	• Waarskynlike eerstefase- waagkapitaal	
	• "Geleende" bronne - subkontrakte - huurooreenkomste	• "Geleende" bronne - leweransiers - subkontrakte - huurooreenkomste		

Bron: Burns (1989:43)

3.4.2 Konsolidasie en beheer

Die entrepreneur is nog steeds alleen in beheer met informele gesagstrukture. Verkope is bestendig, terwyl die onderneming winsgewend genoeg is om in die behoeftes van die sakegeleentheid te voldoen. Kontantvloei bly 'n kritieke faktor terwyl die ondernemings wat nie vir kontantvloei beplan nie, dit moeilik sal vind om te oorleef.

Baie kleinsakeondernemings oorleef nie hierdie fase nie. Dit gebeur wanneer die markpotensiaal vir groei ontbreek, of die entrepreneur weier om van alleeneienaarskap afstand te doen met die gevolg dat die onderneming nie toegelaat word om te groei nie. Die onderneming kan slegs onder sulke toestande bly voortbestaan indien omgewingsveranderinge nie die nis in die mark vernietig nie, of indien verkwisting van bronne as gevolg van oneffektiewe bestuur nie voorkom nie (Burns, 1989:42).

3.4.3 Probleme in die oprigtingsfase

Gevaartekens in die oprigtingsfase, jaar 0 tot 3, is (Timmons, 1990:513):

◆ **Entrepreneur**

- **Leierskap.** Is besluitnemingsrolle uitgeklaar?
- **Doelstellings.** Word bereikbare doelstellings gestel en aanpasbare bestuurstyl gehandhaaf of veroorsaak dit konflik soos die onderneming ontwikkel?
- **Bestuur.** Is die entrepreneur voorberei vir die oorgang vanaf "selfdoen" na "bestuur" asook om besluitneming en beheer afwaarts te delegeer?

◆ **Geleentheid**

- **Ekonomie.** Word voordele wat die onderneming uit die ekonomie verkry, aan die kliënt oorgedra?
- **Strategie.** Beskik die onderneming oor slegs een produk met geen vooruitsigte van produkuitbreiding of produkontwikkeling nie?
- **Mededinging.** Is daar nuwe of onbekende toetredes van mededingers of substitute tot die mark?
- **Distribusie.** Word verrassings en probleme voorsien om distribusie-kanale volgens beplanning te bereik?

◆ **Hulpbronne**

- **Kontant.** Ondervind die onderneming kontantvloei probleme deurdat 'n sakeplan ('n finansiële plan ingesluit) nie bestaan nie?
- **Skedule.** Word groot afwykings ondervind in skedules soos uiteengesit in die sakeplan?

Opnames in Bonn, Wes-Duitsland, onder voornemende entrepreneurs en entrepreneurs het aangedui dat finansiering van die onderneming een van die belangrikste probleme in die oprigtingsfase is. Voornemende entrepreneurs het finansiering as die belangrikste probleem geïdentifiseer soos in tabel 3.3 uiteengesit (Hunsdiek, 1985:13).

Tabel 3.3 Oprigtingsprobleme geïdentifiseer deur voornemende entrepreneurs

OPRIGTINGSPROBLEEM	HERHALINGS IN %
Finansiering	27,2
Regulasies ("Red tape")	20,3
Belasting	10,9
Ligging	10,7
Bemarking	8,5
Probleme met owerhede	7,7
Eie kwalifikasies	6,3
Ongespesifiseerde probleme	6,1
Tegniese probleme	2,2

Bron: Hunsdiek (1985:13)

Vir entrepreneurs was die belangrikste probleme gedurende die oprigtingsfase, verkryging van hulpbronne, finansiële probleme en probleme met bestuur van personeel. Finansiering was die tweede belangrikste probleem in die oprigtings- en vroeë groeifase, soos aangedui in tabel 3.4. Finansiële probleme kan die verkryging van eie kapitaal of vreemde kapitaal beteken. Dit kan ook kontantvloei probleme

of probleme met leningsinstansies wees. Ligging, bemarking en bestuur word relatief minder problematies beskou met eersgenoemde as meer belangrik vir die voornemende entrepreneurs en minder belangrik vir entrepreneurs. (Hunsdiek, 1985:13).

Tabel 3.4 Oprigting- en groeiprobleme geïdentifiseer deur entrepreneurs

OPRIGTINGSPROBLEEM	OPRIGTING		VROEë GROEI	
	RANG-ORDE	IN %	RANG-ORDE	IN %
Verkryging van hulpbronne	1	22,1	5	18,6
Finansiering	2	21,1	2	21,2
Personeel	3	17,6	1	25,0
Bemarking	4	17,3	7	15,6
Bestuur	5	11,7	6	16,9
Belasting	6	10,4	3	19,6
Ligging	7	9,1	4	12,3
Produksie	8	8,9	8	12,9

Bron: Hunsdiek (1985:13).

3.5 GROEIFASE

Die derde en volgende fase in die lewensiklus begin wanneer die onderneming uitbrei. Die mislukkingskoers tydens die groeifase vir nuwe ondernemings word op 60 persent en hoër beraam (Timmons, 1990:184).

Die groeifase word gekenmerk deur 'n groter klantebasis en toename in aantal werknemers. Tydens hierdie fase is dit onwaarskynlik dat bestaande produkreeks of diens vergroot word, of om nuwe finansieringsbronne te bekom. Fokus word geplaas op meer effektiewe benutting van bemarkingstegnieke. Wanneer die onderneming die eerste fase in groei oorleef het, bereik dit die tweede fase in groei naamlik die suksesfase. Gedurende die suksesfase ontstaan 'n groter behoefte om meer van die take na werknemers te deleger soos die onderneming groter word

(Bennet, 1989:3).

Die bereiking van die vinnige groeifase kan nie aan 'n spesifieke dag en datum gekoppel word nie en die duur en grootte daarvan varieer aansienlik. Die groeifase begin waarskynlik in jaar 4, van die onderneming se bedryfsiklus en duur tot ongeveer jaar 10. Die grootte van die onderneming bestaan vir 25 tot 75 werknemers in jaar 4 tot 75 - 100 plus in jaar 10 en die belangrikste bestuursaktiwiteit is die delegering van besluitnemingverantwoordelikhede (Timmons, 1990:184).

3.5.1 Beplanning en beheer

Ondernemings met 'n groeipotensiaal waarop die entrepreneur wil kapitaliseer, nader 'n kritiese fase in die aanpassing van beheermaatreëls en herorganisering van bronne. Die belangrikste aspekte is die werwing, keuring en opleiding van personeel, asook die delegering van gesag en verantwoordelikheid. Beheerstelsels word geïmplementeer om die groei van die onderneming te monitor met die doel om wins te verhoog, koste te verlaag en terselfdertyd skaalvoordele te bevorder. Die opstel van strategiese planne om hulpbronne vir die volgende fase te bekom, is belangrik vir suksesvolle uitbreiding van die onderneming (Burns, 1989:44).

3.5.2 Uitbreiding

Dit is die periode in die lewensiklus wanneer die onderneming werklik groei. Vir suksesvolle uitbreiding behoort duidelike roldefinisies en behoorlik gekoördineerde aktiwiteite in die onderneming teenwoordig te wees. Hierdie fase word gekenmerk deur die begin van professionele bestuur van die onderneming. Entrepreneurs wat nie oor die vermoë beskik om die fase te bestuur nie, word deur groter ondernemings uitgekoop en stel professionele bestuurders aan om bestuursaktiwiteite oor te neem (Burns, 1989:44).

Professionele bestuur word gekenmerk deur (Stevenson *et al.*, 1989:594):

- **Delegasie van besluitnemingsverantwoordelikheid.** Die onderneming raak te groot en kompleks vir die entrepreneur om al die besluite self te neem.
- **Formele beheerstelsels.** Tesame met afwaartse delegasie word formele stelsels aangewend. Stelsels is nodig om prestasies te evalueer en te ondersteun. Dit sluit meganismes soos die stel van standaarde, evaluering van prestasies teenoor gestelde standaarde en prestasie-evaluering en vergoeding in.

Entrepreneuriese bestuur daarenteen is 'n bestuurstyl wat aangewend word wanneer die onderneming nog klein is en word gekenmerk deur (Stevenson *et al.*, 1989:594):

- **Gesentraliseerde besluitneming.** Die entrepreneur neem al die besluite self in die bestuur van die onderneming.
- **Informele beheer.** Daar bestaan nie 'n behoefte vir formele stelsels, prosedures en strukture nie en die entrepreneur monitor aktiwiteite deur persoonlik beheer uit te oefen.

3.5.3 Probleme in die groeifase

Die bestuur van groei is die kernprobleem gedurende die groeifase. Die moeilikste uitdaging vir die entrepreneur kom in dié fase voor, wanneer dit nodig word om af te sien van alleenmag en -beheer oor belangrike besluite, asook om kritiese verantwoordelikhede te deleger sonder abdikasie van aanspreeklikheid en resultate (Timmons, 1990:184).

Die bestuur van groei behels 'n bestuursoriëntasie wat verskil van die ander fases in die lewensiklus van die onderneming. Soos die onderneming groei, verander die bestuurstake van die entrepreneur vanaf selfdoen na bedryfsbestuur tot strategiese bestuur (Burns, 1989:43).

Die vroeë groeifase met probleme in die beplanning- en beheerfase en uitbreidingsfase is (Burns, 1989:43):

- **Beplanning- en beheerfase.** Mededinging, finansiële beheer, lae winsgrense, kostebeheer en die gebrek aan uitbreidingskapitaal word as die belangrikste probleme gekenmerk.
- **Uitbreidingsfase.** Probleme met mededinging, finansiële beheer en gebrek aan waagkapitaal word nog steeds ondervind terwyl die onderneming dit moeilik vind om nuwe produkte en markte te bekom.

Die belangrikste probleme gedurende die vroeë groeifase word in tabel 3.5 aangedui (Hunsdiek, 1985:16).

Gevaartekens in die groeifase, vir jaar 4 - 10, wat tot moontlike krisis kan lei, is (Timmons, 1990:514):

◆ **Entrepreneur**

- **Selfdoen of bestuur.** Doen die entrepreneur al die take nog self, of bestuur hy die onderneming? Deleger die entrepreneur kritiese besluite of word gesentraliseerde besluitneming nog steeds toegepas?
- **Fokus.** Neem bedryfsaktiwiteite al die aandag en tyd van die entrepreneur in beslag terwyl strategiese vraagstukke in gebreke bly?

◆ **Geleentheid**

- **Mark.** Word die verkoopsbegroting bereik en is die onderneming bemarkingsgeoriënteerd?
- **Mededinging.** Word prys en kwaliteit as rede aangevoer vir die verlies aan klante of vir die onvermoë om verkoopsdoelwitte te bereik, terwyl klantediens nie genoem word nie?
- **Ekonomie.** Word 'n verlaging in winsgrense aangetref?

Tabel 3.5 Probleme gedurende vroeë groeifase

PROBLEME	VOLGENS% ENTREPRENEURS
Hoë Belasting	63,1
Strawwe mededinging	47,7
Hoë personeelkoste	45,0
Hoë werksbelading	44,1
Strawwe mededinging deur gevestigde ondernemings	42,3
Onvoldoende debiteure-invorderingstermyn	42,3
Hoë skuld/eie kapitaalverhouding	38,7
Lae aanvraag na produkte	36,0
Verkryging van gekwalifiseerde personeel	35,1
Ongunstige betalingsvoorwaardes as gevolg van klein bestellingshoeveelhede	29,7
Prysbepaling	28,8
Kopersmonopolie	25,2
Delegering	25,2
Werknemers nie gemotiveerd	24,3

Bron: Hunsdiek (1985:16)

◆ **Bronne**

- **Finansiële beheer.** Is die rekeningkundige en inligtingstelsels in plek en onder beheer soos die onderneming groei?
- **Kontant.** Ondervind die onderneming voortdurend 'n netto kontantvloei, terwyl beheer ontbreek?
- **Kontakte.** Beskik die onderneming oor die nodige eksterne netwerk wat voortdurende groei vereis?

3.6 VOLWASSE FASE

Die onderneming bereik die volwasse fase na 'n bedryfsperiode van ongeveer 10 jaar en bestaan uit ongeveer 75 - 100 plus werknemers (Timmons, 1990:511). 'n Spesifieke tydsduur word nie gedefinieer nie en hierdie fase word bereik wanneer groei in die onderneming afneem en stabiliteit verkry word. Dit behels reëlmatige en roetine-inkomste uit produkte en dienste. Marktoestande is meer bestendig en minder dinamies (Tropman & Morningstar, 1989:68).

Die volwasse fase word gekenmerk deur 'n gevestigde klantebasis. Die afname in groeitempo word hoofsaaklik veroorsaak deur nuwe ondernemings wat tot die mark toetree en mededinging verhoog. 'n Afname in verkope kan veroorsaak word deur produkte wat nie meer in die mark se behoeftes voldoen nie. Gedurende hierdie fase stabiliseer of ondervind die onderneming 'n afname in wins (Armstrong, 1990:100).

'n Nuutgevestigde onderneming deurloop vier fases van ontwikkeling. Fase 4 word gekenmerk deur 'n behoefte aan formele bestuurstelsels soos 'n geskrewe ondernemingsbeleid, voorbereiding van planne en begrotings, gestandaardiseerde werkspraktyke, gerekenariseerde inligtingstelsel, organogramme, posbeskrywings en beheerstelsels (Longenecker & Moore, 1990:426).

3.6.1 Probleme in die volwasse fase

Die kernprobleem is om te reageer op die reëlmatigheid van aktiwiteite. Vir die entrepreneur wat die opwindende oprigting- en groeifases met gepaardgaande probleme kon hanteer, kan die roetine-aktiwiteite gedurende die volwasse fase baie eentonig raak. Wanneer die entrepreneur nie by veranderde omstandighede aanpas nie en 'n bestuurstyl handhaaf soos toegepas gedurende die vinnige veranderings en voortdurende druk in die vorige groeifase, word 'n klimaat geskep vir die bevordering van konflik. Dit gee aanleiding tot 'n gedrag wat nie geskik is vir sekere omstandighede in die volwasse fase nie. Hierdie gedragsverskynsel kan

'n oorgangsfase aandui vanaf entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur in die onderneming. Die verandering kan aanleiding gee tot verandering in; personeelomset, gedrag van werknemers, tempo en fokus binne die onderneming (Tropman & Morningstar, 1989:68).

Entrepreneurs wat nuwe ondernemings gevestig het, pas nie altyd by 'n groot ondernemings in nie. Hulle is kreatiewe innoverende individue met eienskappe om nuwe waagstukke te onderneem. Konvensionele bestuursrolle en werkspraktyke van groot ondernemings is vir hulle van sekondêre belang en ondervind soms konflik in die rol van professionele bestuur (Longenecker & Moore, 1991:430 - 432).

3.7 DAALFASE

Krisisse ontstaan nie oornag nie. Die tydsverloop tussen die oorspronklike oorsaak en uiteindelijke toetrede van probleme kan van 18 maande tot 5 jaar duur. Die eerste aanduidings dat 'n onderneming moeilikheid ondervind, is 'n afname in wins, verlies aan klante en likiditeit (Timmons, 1989:532).

Entrepreneurs is gewoonlik nie bewus van gevaartekens in die bedryf en omgewing wat as vroeëre waarskuwings vir potensiële probleme dien nie. Die volgende tekens hou verband met mekaar en mag as waarskuwing vir sekwestrasie dien (Hisrich & Peters, 1989:438):

- Die finansiële bestuur van die onderneming verswak met die gevolg dat uitgawes nie verklaar word nie.
- Direkteure kan nie belangrike transaksies of dokumente verklaar nie.
- Klante ontvang groot kortings om sodoende betalings te vervroeg as gevolg van kontantvloekrisisse wat voorkom.
- Om kontant te genereer word kontrakte beding wat onder die standaard-pryse is.
- Sleutelpersoneel verlaat die onderneming.

- Tekort aan materiaal om aan bestellings te voldoen.
- Belasting ten opsigte van salarisverpligtinge word nie nagekom nie.
- Leweransiers dring op kontantbetalings aan.
- 'n Vermeerdering in aantal klagtes deur klante oor diens of produkte gelewer.

3.8 SAMEVATTING

Verskeie definisies van die verskillende fases in die lewensiklus word aangetref. Die eerste fase voor die oprigting en vestiging van die onderneming word as die entrepreneuriese fase beskryf. Die volgende fase word aangetref wanneer die onderneming opgerig en gevestig word en daarna volg die groei-, volwasse-, daal- of hernuwingsfases. Daar bestaan onsekerheid of ondernemings al die fases in die lewensiklus deurloop of nie.

Die entrepreneuriese fase begin wanneer 'n venster van geleentheid ontstaan en 'n ondernemingsidee daarin geïdentifiseer word. Deur 'n uitvoerbaarheid- en lewensvatbaarheidstudie te doen, word die aantreklikheid van die idee geëvalueer. Tydens die proses word die kernvraagstukke vir die implementering van die onderneming en strategieë, vir die risiko's inherent aan die waagstuk geïdentifiseer. Die volgende subfase is die opstel van 'n sakeplan om die sakegeleentheid te evalueer en aan te dui hoe die geleentheid benut en bemark gaan word. As 'n integrale deel van die proses word 'n beraming gedoen van die hulpbronne wat benodig word in die oprigting en vestiging van die onderneming. Baie sakemislukkings kom voor deurdat die onderneming gebaseer is op 'n idee en nie 'n geleentheid nie. Swak beplanning en beperkte hulpbronne kan ook bydra tot die beëindiging van ondernemings.

Die oprigtingsfase kom voor in die eerste 2 tot 3 jaar van die onderneming se lewensiklus en kan onderverdeel word in die oorlewingsfase en konsolidasie- en beheerfase. Tydens die twee subfases is die onderneming klein en moet die entrepreneur nog alles self doen. Die struktuur is ook baie eenvoudig terwyl beheer

uitgeoefen word deur direkte toesighouding in die oorlewingsfase en indirekte beheer in die konsolidasie- en beheerfase. Die entrepreneur spandeer ook baie tyd om die geleentheid te benut en kontantvloei te beplan en te bestuur. Die belangrikste probleme wat in die oprigtingsfase ondervind word, is; verkryging van gekwalifiseerde personeel, finansiering van die onderneming, hoë skuld / eie kapitaalverhouding, hoë belasting, vestig klantebasis, bewys onderneming se vermoëns, kontantvloei probleme, lae omset en lae winsgrense.

Die groeifase strek waarskynlik van jaar 4 tot jaar 10 en kan in twee afsonderlike fases verdeel word, naamlik die beplanning- en beheerfase en die uitbreidingsfase. Die onderneming het groei in die aantal werknemers en klante. Die entrepreneur deleger meer en fokus op opleiding en ontwikkeling van personeel, strenger beheermaatreëls, groter finansiële beheer, die benutting van effektiewe bemarkingstegnieke, mededingers in die mark en op groei en uitbreiding van die onderneming. Die uitbreidingsfase vereis 'n verandering in bestuurstyl en 'n oorgang vind plaas vanaf entrepreneuriese na professionele bestuur. Probleme in die groeifase sluit in; verandering in bestuursoriëntasie, hoë belasting, strawwe mededinging, toename in koste, finansiële beheer, lae winsgrense en 'n gebrek aan uitbreidingskapitaal.

Die volwasse fase word na 'n bedryfsperiode van ongeveer 10 jaar bereik. Die onderneming se groei het afgeplat en inkomste is baie reëlmatig en bestendig. Die grootte van die onderneming vereis formele bestuurstelsels en die toepassing van professionele bestuur. Vir die entrepreneur is die belangrikste probleem om aan te pas in die rol van professionele bestuurder terwyl die roetine take baie eentonig kan raak.

Die daalfase word bereik wanneer simptome van mislukking nie vroegtydig tydens die vooraf fase geïdentifiseer is nie. Dit gebeur wanneer entrepreneurs nie bewus is van gevaartekens wat as vroeë waarskuwings vir potensiële probleme dien nie.

HOOFSTUK 4

BEVINDINGS IN DIE ONDERSOEK BY KLEINSAKEONDERNEMINGS

4.1 INLEIDING

Met verwysing na die doelstelling van die studie, word die bevindings, van die ondersoek by 42 kleinsakeondernemings uiteengesit. Die inligting verkry uit die vraelyste en gesprekke met die kleinsake-eienaars, sal aan die hand van die literatuur ontleed en evalueer word. Tekortkominge sal geïdentifiseer en aanbevelings gemaak word as wysiging vir die huidige situasie. Op grond van die bevindings sal moontlike suksesfaktore vir die voorkoming van kleinsake-mislukkings, asook algemene riglyne vir die verskillende fases, voorgestel word.

In die uiteensetting van die bevindings, word in sommige gevalle 'n onderskeid getref tussen ondernemings beëindig en ondernemings in bedryf. Die doel hiermee is om alle inligting, wat 'n moontlike bydrae tot die oorsake van kleinsake-mislukking kan lewer, te ontleed.

4.2 REDES VIR TOETREDE TOT KLEINSAKE

4.2.1 Persoonlike doelwitte

Die persoonlike doelstellings wat die kleinsake-eienaars dryf om 'n kleinsake-onderneming te vestig, word in tabel 4.1 aangedui en is as volg:

- 'n Behoefte aan selfverwesening (om te presteer) voldoende inkomste, en om onafhanklikheid te bekom, is die dryfkragte wat persone die meeste inspireer om 'n onderneming te begin.
- Persoonlike doelstellings wat van toepassing is op persone in groot ondernemings, soos 'n behoefte aan sekuriteit, mag, aansien en maatskappyvoordele dien nie as dryfkragte vir entrepreneurs nie.

- Die belangrikste doelstelling vir die onsuksesvolle kleinsake-eienaar is om voldoende inkomste te verdien, terwyl dit vir die suksesvolle kleinsake-eienaar belangriker is om selfverwesening te bereik.

Tabel 4.1 Persoonlike doelstellings

PERSOONLIKE DOELSTELLING	VOLGENS PERSENTASIE KLEINSAKE-EIENAARS		
	ONDER- NEMINGS MISLUK	ONDER- NEMINGS IN BEDRYF	TOTALE ONDER- NEMINGS
Behoeftte om te presteer	72,7	96,3	89,5
Voldoende inkomste te verdien	81,8	88,4	86,4
Onafhanklikheid te bekom	72,7	88,9	84,2
'n Sekere lewenstyl te handhaaf	63,7	69,3	67,5
Produk/diens te voorsien, andersins nie beskikbaar nie	72,8	59,2	63,2
Familie te ondersteun	45,5	62,9	57,9
Behoeftte aan sekuriteit	27,3	59,2	50,0
Behoeftte aan mag en aansien	27,3	14,8	18,4
Behoeftte aan maatskappyvoordele	18,2	15,4	13,5

4.2.2 Ondernemingsdoelstellings

Die mees belangrike doelstellings vir die kleinsakeonderneming word in tabel 4.2 aangedui.

Vir die suksesvolle en onsuksesvolle ondernemings is die volgende bevindings van toepassing;

- Die kleinsake-eienaars beskou die klant as baie belangrik en is gerig op gehalte-dienslewering as die belangrikste doelstelling van die onderneming.

- Die winsmotief word nie so belangrik soos die groei van die onderneming beskou nie.

Tabel 4.2 Ondernemingsdoelstellings

DOELSTELLINGS	VOLGENS PERSENTASIE KLEINSAKE-EIENAARS		
	ONDERNEMINGS MISLUK	ONDERNEMINGS IN BEDRYF	TOTALE ONDERNEMINGS
Diensgeoriënteertheid	100,0	96,6	97,5
Groei	100,0	81,5	86,5
Winsgeoriënteertheid	90,9	79,3	82,5
Sosiaal-ekonomies	36,4	53,6	48,7

4.3 PERSOONLIKE EIENSKAPPE VAN ENTREPRENEURS

Tydens die studie is daar nie gepoog om die eienskappe van suksesvolle entrepreneurs te ondersoek nie, maar eerder daardie eienskappe wat tot kleinsake-mislukkings bydra. Uit die ondersoek is relevante inligting verkry wat van toepassing is op die eienskappe van suksesvolle entrepreneurs. Enkele van die bevindings is:

- **Inisiatief en ambisie:** Dit word bevestig volgens afdeling 4.2.1. dat entrepreneurs 'n groot behoefte aan onafhanklikheid en outonomie het.
- **Aksiegeoriënteerd:** Vyftig persent van al die kleinsake-eienaars het laat blyk dat hulle altyd probleme onmiddellik en effektief oplos.
- **Konseptuele vermoëns:** Die kleinsake-eienaars se konseptuele vermoëns is nie getoets nie. 'n Vraag om aan te dui hoeveel konseptuele vaardigheid in die bestuur van die onderneming benodig word, is 'n gemiddeld van 34 persent aangedui. Menslike en tegniese vaardigheid is

onderskeidelik 37 en 29 persent.

- **Entrepreneurs het 'n objektiewe benadering tot interpersoonlike verhoudings:** Ongeveer 95 persent van al die kleinsake-eienaars het aangedui dat hulle altyd of dikwels 'n klimaat van samewerking skep en dit handhaaf.

Kenmerke wat van toepassing is op onsuksesvolle kleinsake-eienaars is as volg:

- 45 persent beskik oor 'n diploma of hoër kwalifikasie
- 73 persent volg hulle eie opinie in besluitneming
- 55 persent verbreed nie hulle sakekennis nie
- 64 persent ignoreer raadgewende advies

4.4 OORSAAKLIKE FAKTORE

'n Lys van faktore wat as oorsake van sakemislukkings geïdentifiseer is, is aan die kleinsake-eienaars getoon. Die onsuksesvolle kleinsake-eienaar het die faktore geïdentifiseer as die mate waartoe dit bygedra het tot die beëindiging van hulle ondernemings. Die suksesvolle kleinsake-eienaars het dieselfde faktore geïdentifiseer, as probleme ondervind in die bestuur van die onderneming.

Die belangrikste faktore is van toepassing op ekonomiese oorsake, omset, kapitaal, uitgawes, klante en diefstal. Persoonlike oorsake soos sakekonflik en familieprobleme word deur enkele kleinsake-eienaars aangedui as belangrike oorsake.

Die 12 belangrikste faktore volgens die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars word in tabel 4.3 uiteengesit.

Die volgende bevindings is van toepassing op die ondernemings wat misluk het:

4.4.1 Bestuursonbekwaamheid

- ◆ **Teikenmerk:** Die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het oor die algemeen nie

'n goeie begrip gehad van hulle teikenmark nie. Sewe-en-vyftig persent het aangedui dat hulle die mark aan wie 'n diens gelewer is, uitvoerig kon definieer. Enkele van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars kon die mark segmenteer terwyl die totale mark meestal as die teikenmark geïdentifiseer is.

Tabel 4.3 Oorsake en probleme volgens kleinsake-eienaars

OORSAAK	PUNTE TOEKENNING	VOLGENS EIENAARS %
Ongunstige ekonomiese toestande (resessie)	49	60,87
Hoë bedryfsuitgawes	48	60,87
Hoë rentekoerse	47	60,87
Swak wins	43	60,87
Sakesiklus	35	47,83
Ontoereikende omset	35	43,48
Klante koop nie by die onderneming nie	32	43,48
Diefstal	30	39,13
Hoë skuldverhouding	27	30,43
Onvoldoende oprigtingskapitaal	27	30,43
Te min klante	26	34,78
Onderneming se mededingingsvermoë	21	26,09
Voorraadprobleme	21	26,09

- ◆ **Ligging:** Al die kleinsake-eienaars was oor die algemeen tevrede met hul ligging. Vyf-en-twintig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat swak ligging bygedra het tot die beëindiging van die ondernemings.
- ◆ **Delegasie:** Die onsuksesvolle kleinsake-eienaar het 'n gemiddeld van 19 persent van sy normale werksdag aan organisering (delegering), bestee

soos in tabel 4.4 aangedui. Die volgende inligting is ook van toepassing op die onsuksesvolle kleinsake-eienaars:

- 63,6 persent het alle besluite in die onderneming self geneem
- 27,3 persent het hoë werkslading as 'n probleem, tydens die bestuur van die onderneming, aangedui

Tabel 4.4 Persentasie tyd van werksdag afgestaan

AKTIWITEIT		%
Beplanning	(Besluitneming, koördinasie)	16
Organisering	(Delegering)	19
Aktivering	(Motivering, leierskap, kommunikasie)	14
Beheer	(Dissiplinering)	12
Bedryfstake	(Selfdoen)	39
Totaal		100

◆ **Reklame:** Ten opsigte van advertensie en verkoopsreklame is die volgende van toepassing op die onsuksesvolle kleinsake-eienaars:

- 36,4 persent beskou dit as baie belangrik
- 27,3 persent het gereeld geadverteer
- 50,0 persent het nie advertensiekoste as 'n probleem ervaar nie, deurdad hulle glad nie, of te min geadverteer het; hierdie persone beskou advertensies as 'n koste wat nie opbrengs vir die onderneming genereer nie

◆ **Prysbeleid en Strategie:** Die mees algemene metode wat gevolg word om pryse te bepaal, is die koste-plus-winsmetode en ten opsigte van al die kleinsake-eienaars het:

- 55 persent dit moeilik gevind om pryse by veranderings in die mark aan te pas
- 82 persent die prystendens in die mark gevolg
- 46 persent die mededingers en hul posisie in die mark ontleed

◆ **Distribusiekanale:** Die kleinsake-eienaars verstaan nie die term en het ook nie voldoende begrip van distribusiekanale nie. Van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het 83 persent distribusie as 'n swak punt geïdentifiseer. Hoewel dit as 'n swak punt geïdentifiseer is, het nie een kleinsake-eenaar dit as 'n probleem geïdentifiseer tydens die bestuur van die onderneming nie.

◆ **Onvoldoende beplanning:** Strategiese beplanning, bedryfsbeplanning, finansiële beplanning en omgewingsverkenning is deur 64 - 82 persent van al die kleinsake-eienaars as baie belangrik vir die sukses van die onderneming, beskou. Die volgende is ook bepaal:

- daar is daaglik ongeveer 16 persent van 'n werksdag aan beplanning bestee. Die hoë eise wat die eksterne omgewing stel, dwing sommige entrepreneurs om na-ure die volgende dag se aktiwiteite te beplan.
- 73 persent van die kleinsake-eienaars het aangedui dat hulle doelwitte stel. Daar is bevind dat 13 persent van die kleinsake-eienaars hul doelwitte kon kwantifiseer terwyl sommige kleinsake-eienaars se doelwitte baie vaag was.
- al die kleinsake-eienaars is nie ingestel op die langtermyn nie en laat na om strategiese beplanning te doen. Hulle was onseker en het nie 'n goeie begrip vir strategiese beplanning getoon nie. Agtien persent van al die kleinsake-eienaars het aangedui dat strategieë ontwikkel is om verandering te bestuur.

◆ **Onvermoë om werknemers te motiveer:** Twee-en-tagtig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat, (1) hulle nie probleme

ondervind het met werknemers se motivering nie, (2) hulle dikwels en meestal werknemers geïnspireer het om te presteer. ✓

◆ **Oortuig dat probleme ekstern van aard is:** Faktore soos resessies, hoë rentekoerse, sakesiklus en klante wat nie spandeer nie, is deur 58-67 persent van die kleinsake-eienaars aangedui as die belangrikste oorsake vir die beëindiging van die ondernemings. ✓

◆ **Onbevredigende mededingingsvermoë:** Die onvermoë om te kan mededing in prys, gehalte en dienslewering, verteenwoordig 50 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars. In 36 persent van die gevalle het die kleinsake-eienaars nie die invloed van prysverhoging of prysverlagings op die omset van die onderneming ontleed nie. ✓

4.4.2 Ondervinding

◆ **Gebalanseerde bestuursopleiding en ervaring**

Tussen 60 en 90 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat hulle voor die oprigting van die onderneming 'n gebrek aan ondervinding, kennis en opleiding in elk van die volgende ondernemingsfunksies gehad het, naamlik: bemarking, finansiële bestuur, personeelbestuur, produksie, distribusie, aankope en verkope. Van al die kleinsake-eienaars het 89 persent aangedui dat hulle nie voldoende in tegniese ondervinding onderlê is nie.

Die kleinsake-eienaars beskik oor die tegniese vermoë deurdat hulle voldoende praktiese kennis van die fisiese bedryfsaktiwiteite opgedoen het. Wanneer vergelyk word met konseptuele en menslike vaardigheid, is die gemiddelde tegniese vaardigheid wat benodig is vir die bestuur van 'n onderneming ongeveer 29 persent, soos in tabel 4.5 aangedui.

◆ Ondervinding in die spesifieke bedryf

Al die kleinsake-eienaars is van mening dat die gemiddelde aantal jare ondervinding wat benodig word vir die oprigting of bestuur van 'n onderneming, ongeveer 2 jaar is. In die ondersoek is gevind dat 80 persent van die kleinsake-eienaars oor geen of minder as 1 jaar ondervinding in die spesifieke bedryf beskik.

Tabel 4.5 Gemiddelde bestuursvaardigheid benodig

VAARDIGHEID	%
Konseptuele vaardigheid (die verstandelike vermoë om die verskillende aktiwiteite te visualiseer, koördineer en te integreer).	34
Menslike vaardigheid (Die vermoë om met mense te werk, hulle te verstaan en te motiveer).	37
Tegniese vaardigheid (Die vermoë om tegnieke of hulpmiddels op 'n gespesialiseerde gebied aan te wend).	29

◆ Bestuursondervinding

Al die kleinsake-eienaars het aangedui dat tussen 1 en 2 jaar ondervinding in die bestuur van die spesifieke bedryf benodig word, om die sukses van die onderneming te verseker. In die opname is gevind dat 80 persent van die kleinsake-eienaars oor minder as 1 jaar of geen bestuursondervinding beskik nie.

4.4.3 Nalatigheid

Persoonlike faktore wat bydra tot sakemislukkings is deur enkele kleinsake-eienaars geïdentifiseer as sakekonflik en familieprobleme. Konflik tussen vennote en mede-eienaars en die verantwoordelikhede tot die familie wat nie ten volle nagekom word nie, is van die belangrikste oorsake. Ander faktore soos swak gewoontes, swak gesondheid en huweliksprobleme is nie geïdentifiseer nie en kan moontlik

toegeskryf word aan die aard van die probleme. Sulke probleme word nie maklik tydens 'n onderhoud geopenbaar nie.

4.4.4 Bedrog

Bedrog het geen bydrae tot die beëindiging van die kleinsakeonderneming gehad nie.

4.4.5 Rampe

Een onderneming is beëindig deurdat die kleinsake-eienaar tot sterwe gekom het. Stakings en diefstal is deur 25 persent en 33 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars geïdentifiseer as faktore wat bygedra het tot die beëindiging van die ondernemings. Die voorkoms van diefstal in die ondernemings is baie hoog en het groot verliese tot gevolg gehad.

4.5 FINANSIËLE FAKTORE

- ◆ **Ondervinding en Opleiding:** Bevindings in finansiële bestuur, as 'n instrument in die bestuur van die onderneming, by die onsuksesvolle kleinsake-eienaars is as volg:
 - 80 persent het tussen 1 en 3 jaar se ervaring en kennis in finansiële bestuur aanbeveel, voor die oprigting van 'n onderneming
 - 70 persent het oor minder as 1 jaar of glad geen ondervinding in finansiële bestuur gehad nie
 - 78 persent het finansiële bestuur as 'n swak punt geïdentifiseer

- ◆ **Tekort aan kapitaal:** Die tekort aan investeringskapitaal het 'n belangrike bydrae gelewer in die beëindiging van die ondernemings en ten opsigte van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars, dui statistiese gegewens aan dat:


- 67 persent het 'n tekort aan kapitaal as 'n oorsaak geïdentifiseer
- 58 persent het oor 'n hoë skuldverhouding beskik
- 82 persent het vreemde/eie kapitaalverhouding tydens die bestuur van die onderneming as 'n probleem geïdentifiseer



- ◆ **Oneffektiewe kredietbeheer:** Drie-en-dertig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat hulle probleme met die handelsdebiteure ondervind.
- ◆ **Oorinvestering en vaste bates:** Die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het volgens aanduidings nie te veel in vaste bates geïnvesteer nie. Oorinvestering in vaste bates is deur 16,7 persent en ooruitbreiding deur 38,7 persent van die kleinsake-eienaars aangewys as oorsaak vir die beëindiging van die ondernemings.
- ◆ **Ontoereikende omset:** Die ondernemings wat beëindig is se verkope was baie swak, soos ervaar deur 75 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars.
- ◆ **Ondoeltreffende voorraadbeheer:** Die beheer van voorraad is deur 91 persent van die kleinsake-eienaars as belangrik beskou. Vyf-en-vyftig persent van die eienaars het gereeld die voorraad/diensvlakke ontleed, terwyl 17 persent voorraadprobleme as 'n oorsaak vir kleinsake-mislukkings geïdentifiseer het.
- ◆ **Onvoldoende boekhouding en kostebeheer:** Negentig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat kostebeheer en 82 persent, dat boekhouding baie belangrik is tydens die bestuur van die onderneming. Tussen 60 en 100 persent het aangedui dat hulle gereeld:
 - maandelikse begrotings en finansiële state opstel
 - rekenkundige rekords volledig opdateer


- maandeliks kontantvloei rekonsilieer
- maandeliks afwykings analiseer

- ◆ **Kontantvloei:** Twee-en-tagtig persent van die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars het probleme met kontantvloei ondervind.

4.6 PROBLEME EN STRUIKELBLOKKE

- ◆ **Entoesiasme van entrepreneurs verminder:** Agt-en-vyftig persent van al die kleinsake-eienaars het aangedui dat hulle 'n hoë mate van werkstevredenheid ondervind. 

 **Fokus op alledaagse nie-belangrike aktiwiteite:** Sommige kleinsake-eienaars laat na om die bestuurstake soos beplanning, organisering, aktivering en beheer te doen. Twintig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars spandeer tot 70 persent van hul werksdag aan bedryfstake. Daarteenoor spandeer ongeveer 10 persent van die kleinsake-eienaars daaglik so min as 5 persent aan organisering en beheer van ondergeskiktes. 

- ◆ **Onakkurate vooruitskatting van verkope:** Vyf-en-vyftig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars vind dit moeilik om pryse by veranderinge in die mark aan te pas en dieselfde hoeveelheid kleinsake-eienaars dui aan dat veranderlikheid in verkoopspryse die bedryfsinkomste verswak. 

- ◆ **Ontoereikende sakeplan:** Die onsuksesvolle kleinsake-eienaars besef nie die waarde van 'n sakeplan nie. Nege-en-twintig persent van die kleinsake-eienaars het 'n sakeplan opgestel voordat die onderneming opgerig is. Die doeltreffendheid waarmee die sakeplanne opgestel is, word ook bevraagteken deurdat nie een van hierdie kleinsake-eienaars 'n

bemarkingsplan in die sakeplan ingesluit het nie.

- ◆ **Onbestendige bestuur:** Die temperament en geaardheid van die kleinsake-eienaars is nie ondersoek nie. Probleme ondervind met personeel is as volg:
 - 18 persent het redelik tot baie probleme ondervind met personeelomset
 - 18 persent het opleiding en ontwikkeling van werknemers as probleme geïdentifiseer
 - 18 persent het aangedui dat hul werknemers nie gemotiveerd was nie

- ◆ **Uitbreiding as gevolg van verkeerde redes:** Oorinvestering in vaste bates wat as 'n probleem geïdentifiseer is tydens die bestuur van die onderneming, word by 42 persent van al die ondernemings aangetref.

- ◆ **Belasting:** Vyf-en-vyftig persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat die belastingstruktuur te hoog is.

- ◆ **Inflasie:** Die aanpassing van pryse in die vooruitskatting van verkope word bepaal deur die inflasiekoers. Prysstygings is deur 75 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars as 'n probleem geïdentifiseer tydens die bestuur van die onderneming.

- ◆ **Oordrewe reëls en regulasies:** Tydens die oprigting van die onderneming was reëls en regulasies van die plaaslike owerheid waaraan voldoen moes word, deur 42 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars, as probleme geïdentifiseer. Probleme wat die kleinsake-eienaars ondervind het, is: regulerende maatreëls wat sones vir spesifieke ondernemingspraktyke bepaal, dokumentasie, registrasievereistes, reëls en regulasies van die plaaslike owerheid en unies en betalings aan streekdiensterade.

4.7 PROBLEME IN DIE ENTREPRENEURIESE FASE

4.7.1 Identifiseer en evalueer die geleentheid

Drie-en-sewentig persent van al die ondernemings is deur die kleinsake-eienaars self opgerig. Voordat die ondernemings opgerig is, het die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars die volgende ondersoeke gedoen:

- 63 persent 'n uitvoerbaarheidstudie
- 59 persent 'n lewensvatbaarheidstudie
- 56 persent 'n risiko-ontleding

Vanuit bogenoemde studies, het net een onderneming 'n konsultant gebruik. Al die ander kleinsake-eienaars het persoonlike ontledings gedoen, waargeneem en geluister na behoeftes, rondgery en inligting ingewin. Geen geskrewe studies kon voorgelê word nie.

Van die kleinsake-eienaars wat nie uitvoerbaarheid en/of lewensvatbaarheidstudies gedoen het nie, het sommige ondervinding gehad, vir ander het dit belowend gelyk terwyl party "gewee het dit gaan werk". Die res het nadat die idee ontstaan het, die "deure oopgemaak en begin".

Wanneer die geleentheid met die persoonlike vaardighede en doelstellings van al die kleinsake-eienaars vergelyk word, het:

- 56 persent minder as 1 jaar of geen ondervinding in die spesifieke bedryf gehad nie
- 62 persent het werkstevredenheid ondervind en 86 persent nog baie belangstelling in die onderneming getoon
- 58 persent 'n behoefte gehad het om familie te ondersteun

4.7.2 Die sakeplan

Tydens die oprigting van 'n onderneming word baie min aandag aan die beplanningsproses gegee. 'n Geskrewe sakeplan is deur 28,1 persent van al die kleinsake-eienaars opgestel. Die res van die kleinsake-eienaars het nie volgens 'n plan, aangetoon hoe die geleentheid benut en bemark sou word nie. Die opstel van finansiële jaarstate deur 'n rekeningkundige beampte, het as sommige kleinsake-eienaars se sakeplan gedien.

Die opstel van die sakeplan is deur die kleinsake-eienaars self en soms deur konsultante gedoen. 'n Bemerkingsplan het by al die kleinsake-eienaars ontbreek asook by dié wat self 'n sakeplan opgestel het. Finansiële state en projeksies word deur 33 persent van die ondernemings gebruik en is deur rekeningkundige beamptes opgestel vir hoofsaaklik 'n periode van twaalf maande. Taktiese planne om doelwitte te bereik is by 17 persent van die ondernemings aangetref en 39,4 persent kon die teikenmark uitvoerig definieer.

4.7.3 Hulpbronne

Die verkryging van hulpbronne bly 'n belangrike vraagstuk vir die entrepreneur. Die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het die verkryging van toerusting, materiaal, grondstowwe en ander hulpbronne as die derde en die suksesvolle kleinsake-eienaars het dit as die vyfde belangrikste probleem geïdentifiseer tydens die oprigting van die onderneming (kyk tabel 4.6).

4.7.4 Struikelblokke

Die volgende statistiek is van toepassing op die onsuksesvolle kleinsake-eienaars vir die periode voor die oprigting van die ondernemings:

- 67 persent het oor minder as 1 jaar of glad nie oor ondervinding in aankope en verkope beskik nie

- 80 persent het oor minder as 1 jaar of geen bestuursondervinding in die spesifieke bedryf beskik nie
- 70 persent het oor minder as 'n jaar of glad nie ondervinding in onderskeidelik bemarking en finansiële bestuur gehad nie

4.8 OPRIGTINGSFASE

4.8.1 Ouderdom en grootte

Die ondersoek tydens die oprigtingsfase van die ondernemings is beperk tot die eerste 2 jaar van die bedryfsiklus, waarvan 73 persent minder as 1 jaar oud was. Al die ondernemings het minder as 10 voltydse werknemers in diens gehad.

4.8.2 Oprigtingsprobleme

Die volgende is ten opsigte van probleme in die oprigtingsfase bepaal:

- In die opname onder die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars is finansiering as die belangrikste oprigtingsprobleem geïdentifiseer en het hulle ook baie probleme ondervind met verkryging van toerusting, materiaal, grondstowwe en ander hulpbronne.
- Die suksesvolle kleinsake-eienaars het aangedui dat 'n gebrek aan vaardigheid, reëls en regulasies en personeelaangeleenthede belangrike oprigtingsprobleme was, terwyl die onsuksesvolle kleinsake-eienaars dit nie geïdentifiseer het nie.
- Ligging en bemarking is deur die onsuksesvolle kleinsake-eienaars as belangrike oprigtingsprobleme geïdentifiseer, terwyl die suksesvolle kleinsake-eienaars dit as minder belangrik beskou het.
- Al die kleinsake-eienaars het tegniese probleme, produksie en belastingaspekte van die onderneming as minder belangrike probleme ondervind.

Die belangrikste probleme in die oprigtingsfase word in tabel 4.6 aangedui.

Tabel 4.6 Probleme in die oprigtingsfase

OPRIGTINGSPROBLEEM	ONSUKSESVOLLE KLEINSAKE-EIENAARS		SUKSESVOLLE KLEINSAKE- EIENAARS	
	RANGORDE	GEWIG	RANGORDE	GEWIG
Finansiering van die onderneming	1	24	1	59
Ligging van die onderneming	2	13	10	16
Verkryging van toerusting, materiaal, grondstowwe en ander hulpbronne	3	13	5	32
Bemarking van die produk/diens	4	11	9	17
Kundigheid/ervaring/eie kwalifikasies	5	11	3	40
Reëls en regulasies ("Red tape")	6	11	2	53
Personeelaangeleenthede	7	9	4	38
Belastingaspekte	8	9	6	24
Produksie	9	5	11	13
Tegniese probleme	10	4	8	18
Owerhede	11	1	9	24

4.8.3 Bestuur

Die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars het vraagstukke in die bestuur van die oprigtingsfase as volg geïdentifiseer:

- 60 persent hou direk toesig oor die onderneming en doen ongeveer 60 persent van die tyd, alles self in die onderneming
- 40 persent het indirekte toesighouding en beheer uitgeoefen en ongeveer

33 persent van hulle daaglikse tyd word aan selfdoentake bestee

- 60 persent ontleed mededingers noukeurig
- 60 persent beskik oor 'n onvoldoende klantebasis
- 60 persent ondervind kontantvloei probleme
- 50 persent se omset is ontoereikend
- 63 persent ondervind swak wins

4.9 GROEIFASE

4.9.1 Ouderdom en grootte

Die ouderdom en grootte van die suksesvolle en onsuksesvolle ondernemings in die groeifase, varieer tussen 2 en 10 jaar met minder as 50 voltydse werknemers in diens.

Die ouderdom van die aantal ondernemings in die groeifase varieer as volg:

- 6 persent in jaar 2
- 63 persent in jaar 3 - 4
- 19 persent in jaar 5 - 6
- 12 persent in jaar 7 - 10

Die grootte van die ondernemings in die groeifase, word as volg ingedeel:

- 81 persent tussen 0 en 9 werknemers
- 13 persent tussen 10 en 19 werknemers
- 6 persent tussen 40 en 49 werknemers

4.9.2 Bestuur

Die bestuursoriëntasie in die ondernemings met groottes van minder as 10 werknemers is hoofsaaklik op direkte toesighouding gerig. Die suksesvolle en

onsuksesvolle kleinsake-eienaars neem al die besluite in die ondernemings self en pas informele beheer toe omdat 'n behoefte vir formele stelsels, prosedures en strukture nie bestaan nie. By ondernemings met meer as 30 werknemers, ontstaan 'n behoefte vir meer formele stelsels.

4.9.3 Probleme

Die kleinsake-eienaars fokus op groei en uitbreiding van die ondernemings deurdat dit as die belangrikste probleem in die groeifase geïdentifiseer is. Lae winsgrense, hoë belasting, hoë skuld/eie kapitaalverhouding en swak wins word ook as belangrike probleme in tabel 4.7 aangedui. Strawwe mededinging is minder genoem terwyl die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars dit as die hoofsaaklike rede voorhou vir die lae winsgrense wat ondervind word.

Tabel 4.7 Probleme in die groeifase

PROBLEME	PUNTE-TOEKENNING	VOLGENS EIENAARS %
Tekort aan uitbreidingskapitaal	43	75
Lae winsgrens	39	75
Hoë belasting	37	69
Hoë skuld / eie kapitaalverhouding	35	69
Swak wins	31	56
Hoë bedryfsuitgawes	30	63
Ontoereikende omset	29	56
Hoë rentekoerse	28	56
Advertensiekoste	28	56
Strawwe mededinging	27	50
Te min klante	25	50
Netto kontantvloei	25	50

Tydens die gesprekvoering, is kleinsake-eienaars ook gevra om die belangrikste

sterk en swak punte van die ondernemings te identifiseer. Gehalte dienslewering, mededingende pryse en kwaliteitprodukte is deur al die kleinsake-eienaars as sterk punte genoem. Swak punte is onder meer, ondervinding, kundigheid, onvoldoende kennis en bemerking van die produk/diens.

4.10 VOLWASSE FASE

4.10.1 Ouderdom en grootte

Die ouderdom van die ondernemings in die volwasse fase strek vanaf die vyfde bedryfsjaar, met 38 persent van die ondernemings tussen 6 en 10 jaar en 46 persent ouer as 10 jaar. Die grootte van die ondernemings varieer tussen 0 en 100 werknemers met 38,5 persent in die 0-9 kategorie, 38,5 persent in die 10-19 kategorie en 23,0 persent in die 30-99 kategorie.

4.10.2 Bestuur

Die ondernemings in die volwasse fase is steeds klein en 77 persent beskik oor minder as 20 voltydse werknemers in diens. Die stadige groei van die ondernemings noodsaak die kleinsake-eienaars om baie van die bedryfstake self te verrig. Vier-en-vyftig persent van die kleinsake-eienaars in die volwasse fase spandeer meer as 35 persent van hulle tyd aan selfdoentake, terwyl 62 persent probleme met hoë werkslading ondervind, soos in tabel 4.8 aangedui. Formele bestuurstelsels is ook nie geïmplementeer nie en die kleinsake-eienaars pas 'n entrepreneuriese bestuurstyl toe wat aan die vereistes van die onderneming voldoen.

4.10.3 Probleme

Die probleme wat die meeste deur die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars in die volwasse fase geïdentifiseer is, word in tabel 4.8 aangedui. Strawwe mededinging en hoë bedryfsuitgawes is die twee belangrikste probleme.

Tabel 4.8 Probleme in die volwasse fase

PROBLEEM	PUNTE TOEKENNING IN %	VOLGENS EIENAARS %
Strawwe mededinging	30	69
Hoë bedryfsuitgawes	29	69
Ontoereikende omset	28	62
Resessie	28	62
Swak wins	26	62
Hoë werkslading	26	62
Keuring en werwing van gekwalifiseerde personeel	26	62
Tekort aan uitbreidingskapitaal	25	54
Klante spandeer nie	24	54
Hoë skuldverhouding	23	46
Arbeidskoste	21	46
Onvoldoende debiteure invorderingstermyn	21	46

4.10.4 Algemeen

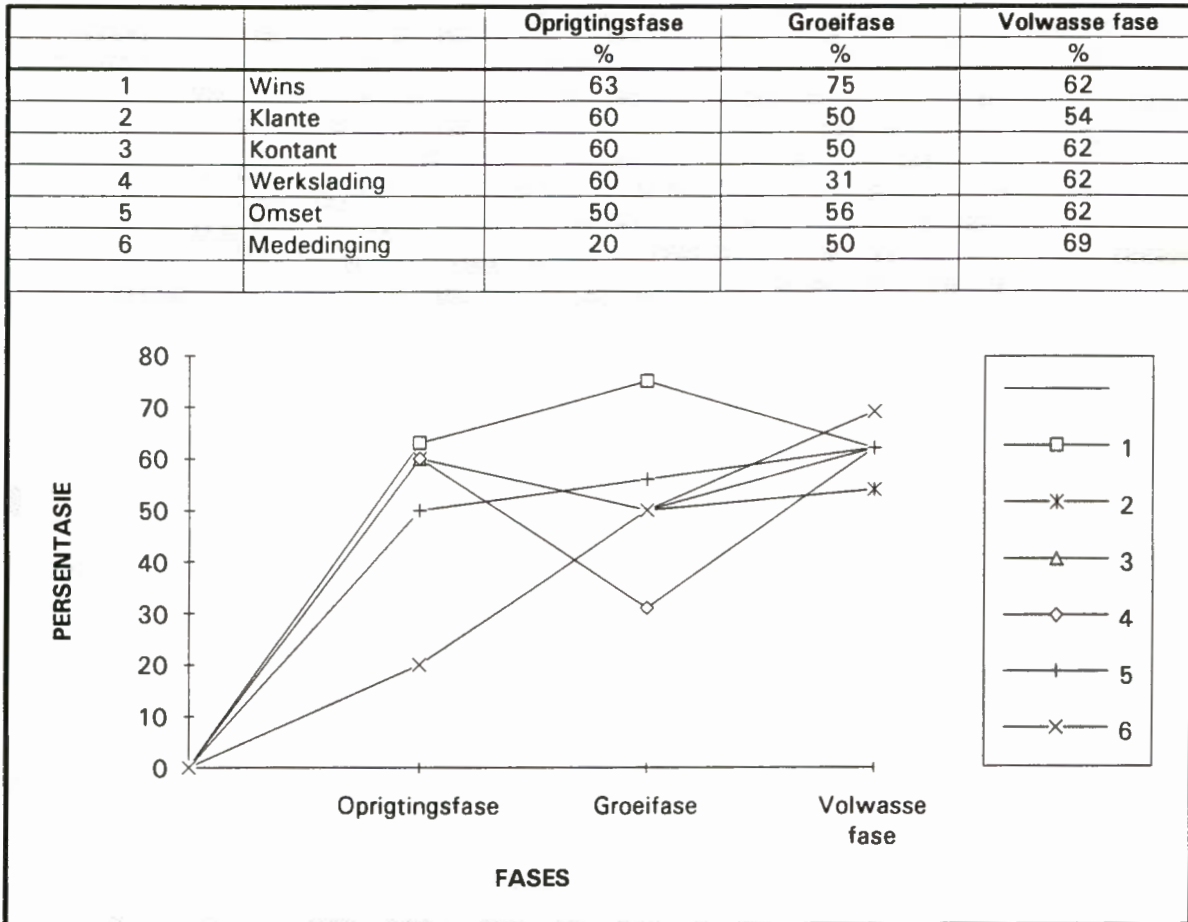
Sekere probleme word in elke ontwikkelingsfase van die lewensiklus aangetref. Die graad van ernstigheid word weerspieël volgens die aantal kere genoem deur die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars in elke fase soos aangedui in figuur 4.1

Dit is duidelik dat:

- lae winsgrense die hoogste in die groeifase is
- ontoereikende omset verhoog vanaf die oprigtingsfase na die volwasse fase

- mededinging baie sterk toeneem en die strafste in die volwasse fase is
- probleme met onvoldoende klantebasis, kontantvloei en hoë werkslading die laagste in die groeifase is

Figuur 4.1 Probleme ondervind in die lewensiklus



4.11 KLEINSAKEMISLUKKINGSKOERS

4.11.1 Kwalitatiewe analise

Die verskillende definisies waarvolgens die ondernemings in die ondersoek beëindig en van toepassing op kleinsakemislukkings is, word in tabel 4.9 gelys. Die onsuksesvolle kleinsakeondernemings was almal privaatonternemings wat uit die volgende ondernemingsvorme bestaan:

- eenmansake 36,4 persent
- vennootskappe 18,2 persent
- beslote korporasies 36,4 persent
- maatskappye 9,0 persent

Tabel 4.9 Kwalitatiewe ontleding van onsuksesvolle kleinsakeondernemings

DEFINISIE	PERSENTASIE VAN ONDERNEMINGS BEëINDIG
Ondernemings is gestaak as gevolg van insolvensie.	50
Vrywillige onttrekking van die bedryf met gepaardgaande onbetaalde verpligtinge.	25
Vrywillige ooreenkomste met krediteure en/of onvermoë om verpligtinge met krediteure na te kom.	25

4.11.2 Mislukkingskoers volgens ouderdom en grootte

Die mislukkingskoers van die ondernemings in die studie is as volg:

- 8 persent aan die einde van jaar 2
- 23 persent aan die einde van jaar 3.
- 58 persent aan die einde van jaar 4
- 75 persent aan die einde van jaar 5
- 8 persent in jaar 6 tot 10
- 17 persent na 10 jaar

Geen mislukkings kon in die eerste jaar gevind word nie.

Ondernemings in die ondersoek met 'n ouderdom van 3 - 5 jaar en groottes van minder as 10 werknemers, het die hoogste mislukkingskoers gehad. Sewe-en-sestig persent van die kleinsakeondernemings wat beëindig is, het in jaar 3 - 5 voorgekom en 70 persent was in die 0 - 9 werknemerkategorie.

4.11.3 Oorlewingskoers volgens grootte

Geen onsuksesvolle kleinsakeondernemings kom in die eerste jaar in die ondersoek voor nie.

Vir kleinsakeondernemings met groottes van tussen 0 en 19 werknemers is:

- die 4-jaarooorlewingskoers 17 persent
- die 6-jaarooorlewingskoers ongeveer 8 persent

Die lae oorlewingskoers kan moontlik verklaar word deur die steekproefgrootte, die verskillende ekonomiese sektore en die lae groeikoers van die ondernemings in die ondersoek.

4.11.4 Mislukkingskoers volgens tipe ekonomiese aktiwiteite

Volgens die opname is die mislukkingskoers die hoogste in die kleinhandel gevolg deur dienste en konstruksiebedryf. Vyftig persent van die onsuksesvolle kleinsakeondernemings beëindig was in die kleinhandel, 33 persent in die dienste en 17 persent in die konstruksiebedryf.

4.11.5 Mislukkingskoers in die oprigtingsfase

Die oprigtingsfase duur tussen 0 en 2 jaar en ongeveer 8 persent van die ondernemings is tydens hierdie fase beëindig.

4.11.6 Mislukkingskoers in die groeifase

Die groeifase begin ongeveer in die derde bedryfsjaar en duur tot hoofsaaklik jaar 6. Vyftig persent van die aantal onsuksesvolle kleinsakeondernemings, het in die groeifase voorgekom.

4.11.7 Mislukkingskoers in die volwasse fase

Van die ondernemings wat beëindig is, het 75 persent gegroei tot 'n grootte van tussen 30 en 100 werknemers. Die mislukkingskoers in die volwasse fase is:

- 17 persent in jaar 5
- 8 persent in jaar 7 tot 10
- 17 persent ouer as 10 jaar

4.12 SAMEVATTING

Die verspreidingsgrootte van die aantal kleinsakeondernemings wat ondersoek is, is verteenwoordigend van die Secunda- en Bethal-omgewings. Teen die verwagting in, was al die onsuksesvolle kleinsake-eienaars wat aan die studie deelgeneem het, besonder behulpsaam om 'n bydrae te lewer. Kennis oor die aard en omvang van die kleinsakemislukkings is belangrik vir die kleinsake-eienaar en voornemende entrepreneur.

Vergelykings tussen die onsuksesvolle en suksesvolle kleinsake-eienaars dui verskille tussen die twee groepe se eienskappe, vermoëns, persoonlike behoeftes en bestuursbenadering aan. Die onderskeid dra by tot die identifisering van tekortkominge wat in die praktyk van toepassing is. Vir die voornemende entrepreneur is die praktiese waarde hiervan baie belangrik.

'n Groot verskeidenheid van faktore wat die voortbestaan van kleinsakeondernemings beïnvloed is nagevors. Dit wissel van die persoonlike kenmerke en bestuursvaardighede van die kleinsake-eienaar tot onbeheerbare omgewingsfaktore. Dit is duidelik dat die oprigting en bestuur van 'n onderneming bepaalde vereistes stel waaraan voldoen moet word. Indien nie daaraan voldoen word nie kan mislukking die resultaat wees.

Elke fase in die lewensiklus van die onderneming word gekenmerk deur spesifieke

bestuursprobleme en vraagstukke wat meer prominent is as in die ander ontwikkelingsfases. Die onderneming is onderhewig aan 'n bedryfsrisiko vanaf die oprigtingsfase en dit neem toe tot in die groeifase, wanneer die mislukkingskoers die hoogste is.

Die koers waarteen ondernemings misluk, varieer volgens die ouderdom en grootte van die ondernemings en die tipe ekonomiese aktiwiteite en is soortgelyk aan ander opnames soos in die literatuur beskryf.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Hierdie studie is onderneem met die doel om kleinsakemislukkings en probleme wat voorkom te ondersoek ten einde fokuspunkte uit te lig vir die suksesvolle oprigting en bestuur van 'n kleinsakeonderneming. 'n Poging is aangewend om spesifieke redes vir die beëindiging van kleinsakeondernemings te identifiseer asook riglyne waarvolgens die onderneming in die ontwikkelingsfases bestuur behoort te word.

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak uit die bevindings by die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars. Aanbevelings sal gerig wees op kernvraagstukke waarop die voornemende entrepreneur moet fokus om die oorlewingskoers van kleinsakeondernemings te verhoog.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

5.2.1 Kleinsakemislukkings

◆ Mislukkingskoers

Die mislukkingskoers volgens ouderdom en grootte vergelyk baie goed met die opnames soos in die literatuur beskryf. Die lae oorlewingskoers in jaar 1 (0 persent) en jaar 4 (17 persent) vir ondernemings met minder as 20 werknemers, kan moontlik verklaar word deur die steekproefgrootte en die lae groeikoers van die ondernemings in die ondersoek.

Die mislukkingskoers van 67 persent is die hoogste in jare 3 tot 5 by ondernemings in die groeifase, met minder as 10 werknemers en in die kleinhandel, dienste en konstruksiebedryf.

Die mislukkingskoers van 42 persent is die tweede hoogste in die volwasse fase en kom na 'n bedryfsperiode van 10 jaar voor wanneer die ondernemings se mededingingsvermoë onvoldoende is en nie meer oor 'n mededingende voordeel beskik nie.

Die oprigtingsfase se kort lewensduur en die hoë verwagtinge by die entrepreneur, is die belangrikste redes vir die fase se lae mislukkingskoers. Die entrepreneur bekom nie al die hulpbronne gelyktydig nie en dit duur 'n periode voordat verkope toeneem en 'n klantebasis gevestig is. Gedurende die eerste jaar wil die entrepreneur homself ook nog bewys en hoewel simptome van mislukking alreeds vroeg in die oprigtingsfase aangetref word, vind kleinsakemislukkings eers na ongeveer 1 jaar plaas.

◆ Entrepreneur

Die individu is die dryfkrag in die oprigting en bestuur van 'n onderneming. Die voortbestaan van die onderneming is primêr afhanklik van die entrepreneur se vermoëns, persoonlike kenmerke en persoonlike doelstellings.

Die persoonlike doelstellings van die suksesvolle kleinsake-eienaar is gerig op persoonlike verbetering en gehalte van werklewe. In teenstelling hiermee fokus die onsuksesvolle kleinsake-eienaar op finansiële aspekte as sy belangrikste doelstelling.

'n Baie duidelike ooreenkoms tussen al die kleinsake-eienaars is die hoë waarde wat almal heg aan interne faktore soos prestasie, outonomie, persoonlike groei en selfverwesenliking. Baie min waarde word aan eksterne faktore soos status, mag en sekuriteit geheg. Vir die suksesvolle voortbestaan van 'n onderneming is die interne faktore belangriker as die eksterne faktore.

Daar is aanduidings dat ooreenkomste voorkom tussen die kenmerke van suksesvolle entrepreneurs soos in die literatuur beskryf en suksesvolle en

onsuksesvolle kleinsake-eienaars van die ondernemings in die ondersoek. Die bevindings is gebaseer op die ondervinding en persepsies van suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars. Uit die bevindings kan afgelei word dat die onsuksesvolle kleinsake-eienaars oor ambisie beskik, 'n lae behoefte aan status het en 'n objektiewe benadering toon tot interpersoonlike verhoudings.

Indien die eienskappe, soos in afdeling 2.6.2 bespreek as maatstaf gebruik word, bestaan daar nou verwantskap tussen eienskappe van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars en die beeëndiging van die ondernemings. Die belangrikste kenmerk van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars is hulle gebrek om persoonlik te ontwikkel en gebrek aan voldoende kennis en opleiding in sakebedrywigheede.

◆ Die onderneming

Die ondernemings ondervind oor die algemeen strawwe mededinging en handhaaf 'n lae winsgrens. Die kleinsake-eienaars is moontlik in 'n oorlewingstryd gewikkel en die ondernemings kan bly voortbestaan wanneer dit gerig is op dienslewering en groei, soos afgelei uit die ondernemingsdoelstellings. 'n Ander rede is waarskynlik die persoonlike doelstellings van sommige kleinsake-eienaars om uit te brei en nie klein te bly nie.

◆ Oorsaaklike faktore en probleme

Bestuursonbekwaamheid, as een van die belangrikste oorsake vir kleinsake-mislukkings, word ondersteun deur die onvermoë van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars om verskeie basiese bestuurstake te verrig. Uit die empiriese ondersoek het dit baie duidelik na vore gekom dat die onsuksesvolle kleinsake-eienaars;

- nie die teikenmark identifiseer nie
- nie besluitneming, gesag en verantwoordelikheid delegeer nie
- reklame as onbelangrik beskou en nie gereeld adverteer nie
- 'n onvoldoende begrip van distribusiekanale toon

- nie strategiese beplanning doen nie
- doelwitte nie kwantifiseer nie
- probleme in die onderneming hoofsaaklik aan eksterne gebeure koppel
- oor onvoldoende mededingingsvermoë beskik

Die meeste kleinsakeondernemings in die ondersoek beskik oor minder as 10 werknemers en dit dien waarskynlik as rede waarom 63,6 persent van al die kleinsake-eienaars nie besluitneming en verantwoordelikheid delegeer nie.

Tussen 60 en 90 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars het ondernemings opgerig sonderom voldoende kennis, opleiding, bestuursondervinding en ondervinding in die spesifieke bedryf op te doen.

Sakekonflik, familieprobleme en afsterwe van die kleinsake-eienaar het ook in enkele gevalle as oorsake gedien vir kleinsakemislukkings.

Finansiële bestuur is een van die belangrikste ondernemingsfunksies waaroor 70 persent van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars onvoldoende kennis en ervaring beskik het. Finansiële faktore wat 'n bydrae gelewer het tot die beëindiging van die ondernemings en ook as gevaartekens vir die suksesvolle kleinsake-eienaars dien, is:

- tekort aan eie kapitaal
- onvoldoende boekhouding
- beheer oor uitgawes
- netto kontantvloei
- onvermoë om die termyn van kapitaalbehoefte te identifiseer

Die grootste persentasie suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars in die ondersoek beskik oor onvoldoende netto kontantvloei wat veroorsaak is deur:

- onvermoë om die termyn van kapitaalbehoefte te identifiseer

- onderkapitalisering
- oorinvestering in vaste bates
- onvoldoende bestuur van kontantvloei

Die onvermoë van die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars om beplanning te doen en risiko's te ontleed, dien as die belangrikste redes waarom verskeie probleme tydens die bestuur van die ondernemings ondervind word. 'n Gebrek aan 'n sakeplan, bemarkingsplan en die onvermoë van die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars om 'n volledige uitvoebaarheidstudie te doen, het moontlik bygedra tot:

- onvoldoende aanvraag na die produk/diens
- oneffektiewe tydsbesteding aan minder belangrike aktiwiteite
- onvermoë om verkope akkuraat vooruit te skat
- ontoereikende sakeplan
- oorinvestering in vaste bates

Die kleinsakeondernemings het almal swak verkope ondervind. Verskeie faktore kon bygedra het tot ontoereikende omset naamlik:

- onvoldoende aanvraag na produk of diens (54,6 persent)
- klein klantebasis (66 persent)
- omgewingsontleding (20 persent)
- ongereelde reklame (73 persent)

Die ondersoek het aangetoon dat 82 persent van die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars probleme met kontantvloei ondervind het. Die volgende faktore het tot die probleem bygedra:

- onderkapitalisering
- onvoldoende kostebeheer
- swak bestuur van kontantvloei

- hoë skuldverhouding

5.2.2 Lewensiklus

◆ **Entrepreneuriese fase**

'n Baie oppervlakkige benadering is in die entrepreneurse fase deur die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars gevolg. In die identifisering en evaluering van die geleentheid is daar hoofsaaklik geen indringende ondersoekes geloods en kundige advies ingewin nie. Die werklike waarde, risiko en opbrengs van die geleentheid is nie voldoende geëvalueer en ontleed nie. Die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars het oor die algemeen nie oor die vaardighede wat die geleentheid vereis, beskik nie. Sakeplanne het ontbreek of was ontoereikend deurdat 'n bemarkingsplan en finansiële plan nie opgestel en uitvoerbaarheidstudies nie voldoende uitgevoer is nie. Baie probleme is ook ondervind om hulpbronne te bekom. Hierdie optredes kan die resultaat wees van:

- 'n te klein nis in die mark wat die voornemende kleinsake-eienaar min tyd gelaat het om hulle persoonlike doelstellings te bereik
- die onvermoë van die kleinsake-eienaar om die geleentheid te evalueer
- die persoonlike kenmerke van onsuksesvolle kleinsake-eienaars en
- 'n gebrek aan ondervinding in die spesifieke bedryf en in ondernemingsfunksies soos finansiële en bemarkingsbestuur

◆ **Oprigtingsfase**

'n Onderskeid kan getref word tussen die oprigtingsprobleme van die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars. Sleutelsuksesfaktore tydens die oorlewingsfase soos voldoende oprigtingskapitaal, ligging en bemarking van die onderneming was belangrike vraagstukke vir die onsuksesvolle kleinsake-eienaars om op te los. Hulle eie tekortkominge om hierdie vraagstukke effektief te identifiseer en te bestuur, is as minder belangrik beskou.

Die meeste van die probleme wat tydens die bestuur van die onderneming in die oprigtingsfase ondervind is, kan aan swak beplanning, gebrek aan bemerkings-oriëntasie en bestuursonbekwaamheid toegeskryf word.

Die lae omset en swak wins word toegeskryf aan onvoldoende klantebasis en nie aan strawwe mededinging nie. Die finansieringstrukturen bestuursonbekwaamheid van die onsuksesvolle kleinsake-eienaars, is van die belangrikste redes waarom kontantvloei-probleme ondervind word.

◆ **Groefase**

Die verskil tussen die oorlewingsfase en die konsolidasie en beheerfase is baie klein. 'n Onderskeid kan alleenlik getref word indien direkte en indirekte toesighouding en beheer en die tydsbesteding aan selfdoen take, as maatstawwe gebruik word.

Die ondernemings het die groefase na 'n aanvanklike kort oprigtingsfase bereik en gestagneer by 'n grootte van minder as 10 werknemers, brei uit tot tussen 10 en 19 werknemers en groei vinnig tot tussen 40 en 49 werknemers, binne 3 jaar.

Die stadige groei van die ondernemings kan toegeskryf word aan:

- die tekort aan investeringskapitaal
- onvoldoende klantebasis
- onvermoë om mee te ding
- gebrek aan duidelike gedefinieerde doelwitte
- gebrek aan riglyne om doelwitte te bereik en
- bestuursonbekwaamheid van die kleinsake-eienaars

Die stadige groeitempo dien ook as rede waarom:

- Werwing en keuring van goeie personeel nie as probleme geïdentifiseer is nie.

- Die bestuur van die ondernemings beperk word tot die beplanning en beheerfase. Die kleinsake-eienaars fokus hoofsaaklik op direkte toesighouding en leer nie om verantwoordelikheid te deleger nie.
- Nie een van die ondernemings professioneel bestuur word nie.

Die faktore wat as probleme geïdentifiseer is, sal groei van 'n onderneming beperk. Die hoë skuldverhouding beperk die geleentheid om uitbreidingskapitaal te bekom en dui aan hoekom hoë rentekoerse en netto kontantvloei as probleme geïdentifiseer is. Ontoereikende omset, te min klante en hoë bedryfsuitgawes gee aanleiding tot swak wins. 'n Onvoldoende klantebasis is een van die belangrikste redes vir die ontoereikende omset wat by die ondernemings ondervind word.

◆ **Volwasse fase**

Die volwasse fase wat gekenmerk word deur formele bestuurstelsels, roetinetake en 'n professionele bestuurstyl, is nie van toepassing by kleinsakeondernemings nie. Professionele bestuur kan alleenlik ontwikkel wanneer die ondernemings uitgebrei en gegroei het tot middelgroot en groot ondernemings. Vir ondernemings met minder as 50 werknemers in diens, sal informele bestuurstelsels en die handhawing van 'n entrepreneuriese bestuurstyl nog steeds van toepassing wees.

Die ondernemings in die volwasse fase beskik oor 'n gevestigde klantebasis wat gedurende die vorige fases in die lewensiklus opgebou is. Nuwe toetredes tot die mark verswak die ondernemings se mededingende posisies en probleme word ondervind met lae omset. Swak ekonomiese toestande en klante wat nie spandeer nie, dra by tot swak verkope. Hierdie faktore asook swak beheer oor koste gee aanleiding tot 'n verlaging in die ondernemings se wins. Die situasie word vererger deur die lae prys/hoë omset-strategie wat die suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars volg.

5.3 AANBEVELINGS

Uit die studie, die navorsingsmateriaal en die onderhoude wat met suksesvolle en onsuksesvolle kleinsake-eienaars gevoer is en die gevolgtrekkings wat gemaak is, word die volgende aanbevelings gemaak:

5.3.1 Selfondersoek

Persoonlike doelstellings sal die voornemende entrepreneur se lewenstyl bepaal en die tipe onderneming om daarby aan te pas. Dit is veral belangrik om te verseker dat die entrepreneur nie belangstelling in die onderneming verloor nie. Hierdie selfondersoek behoort vooraf gedoen te word, sodat die voornemende entrepreneur nie tyd verspil om geleenthede te benut en bedreigings te oorkom nie.

Elke voornemende entrepreneur behoort 'n ondersoek na die identifisering van persoonlike doelwitte, eienskappe, sterk en swak punte te loods.

5.3.2 Sinergisme

Die keuse van die voornemende entrepreneur, om 'n onderneming in 'n spesifieke bedryf te begin, en die kombinasie van persoonlike en ondernemingsdoelstellings, ervaring en kennis, is sleutelsuksesfaktore vir die voortbestaan van 'n onderneming. Die onderneming kan gesien word as 'n verlengstuk van die individu se persoonlikheid en daarom is dit belangrik dat al hierdie faktore aanvullend tot mekaar moet wees. Die oogmerk is om te bepaal of die entrepreneur oor die vaardigheid en kundigheid beskik om die onderneming suksesvol te bestuur, werkstevredenheid sal verkry uit die daaglikse take en vereistes wat gestel word, belangstelling in die onderneming kan hou en 'n vinnige of stadige groeiende onderneming wil bestuur.

Die voornemende entrepreneur behoort sy persoonlike doelstellings met die onderneming se doelstellings te integreer om 'n nou verwantskap tussen wins,

klantetevredenheid en werkstevredenheid daar te stel.

5.3.3 Entrepreneuriese fase

Voordat 'n onderneming opgerig word, behoort die voornemende entrepreneur voldoende kennis in sakebestuur te verkry en ten minste 2 jaar ondervinding op te doen in:

- die spesifieke bedryf
- bemaking
- aankope en verkope
- finansiële bestuur

Die basis van die onderneming se sukses berus op die aanvanklike beplanningsproses. Daarom is dit belangrik om nie oorhaastig op 'n ondernemingsidee te besluit en dit te implementeer nie en behoort 'n uitvoerbaarheidstudie gedoen te word om te bepaal of die idee 'n werklike geleentheid verteenwoordig.

Die voornemende entrepreneur behoort 'n sakeplan op te stel nadat voldoende inligting verkry is oor die mark. Dit is belangrik dat 'n bemakingsplan en finansiële projeksies vir 1 tot 3 jaar in die sakeplan ingesluit word. Die opstel van 'n bemakingsplan sal die klantebasis van die onderneming in die oprigtingsfase versterk en 'n volgehoue aanvraag na die produk/diens in die daaropvolgende fases verhoog. Finansiële state behoort vir die entrepreneur betekenisvolle inligting te verskaf oor die geprojekteerde kontantvloei en wins van die onderneming.

Die voornemende entrepreneur behoort die opbrengs op totale bates en opbrengs op eie kapitaal te vergelyk met heersende opbrengskoerse op soortgelyke beleggings voordat 'n leningsaansoek vir die finansiering van die onderneming gedoen word. 'n Lae ondernemingsrentabiliteit verhoog die risiko van die onderneming om in die oprigtingsfase te oorleef.

5.3.4 Oprigtingsfase

Voornemende entrepreneurs behoort voldoende oprigtingskapitaal te verkry om probleme met kontantvloei te voorkom. Eie kapitaal is die primêre bron van finansiëring in die onderneming. 'n Lae skuldverhouding verbeter kontantvloei en verlaag die finansiële risiko van die onderneming. Hoe groter die risiko waaraan die onderneming blootgestel is, hoe kleiner behoort die skuldverhouding te wees.

Die voornemende entrepreneur behoort kontant te bestuur deur 'n kontantbegroting op te stel. Vir kleinsake-eienaars wat nie oor die kennis beskik om kontantvloei op dié wyse te bestuur nie, is dit raadsaam om 'n bekwame rekenkundige beampte te raadpleeg.

Die voornemende entrepreneur behoort soveel as moontlik inligting oor reëls en regulasies van toepassing op die onderneming, in te win en genoeg voorbereiding te doen om rompslomp te hanteer. So kan baie tyd en koste bespaar word tydens die oprigting van die onderneming.

Die kleinsake-eenaar behoort gereeld en doelmatig te adverteer om 'n langtermyn voordeel vir die onderneming op te bou. Daar behoort gefokus te word op die teikenmark om die onderneming se klantebasis te versterk en omset te verhoog. Die regte advertensiemedium behoort benut te word wat die teikenmark suksesvol sal bereik, soos byvoorbeeld die plaaslike koerant of om plaaslike sportbyeenkomste te borg.

Die kleinsake-eenaar behoort sy tyd effektief te bestuur deur elke werksdag se take te beplan en tussen belangrike en dringende take te onderskei. Daar behoort op belangrike take, wat as middele dien om die onderneming se doewitte te bereik, gefokus te word.

5.3.5 Groeifase

Die kleinsake-eienaars behoort vroegtydig, tydens die beplanning- en beheerfase, groei van die onderneming doctreffend te bestuur en vroegtydig voorsiening te maak vir uitbreidingskapitaal. Daar word aanbeveel dat die kleinsake-eienaars professionele finansiële advies en kennis inwin oor belangrike finansiële bestuursinstrumente soos, die handhawing van lae vreemde/eie kapitaalverhouding en om oorinvestering in vaste en bedryfsbates in die vroeë ontwikkelingsfases te voorkom.

Die kleinsake-eienaars behoort bewus gemaak te word van die probleme wat ondervind word met wins, omset en mededinging vanaf die oprigtingsfase tot in die volwasse fase. Daar word aanbeveel dat kleinsake-eienaars die huidige strategie van lae winsgrense en hoë omset, heroorweeg, duidelike winsdoelwitte formuleer en daarby hou. Die doelwitte behoort vir die ondernemings gekwantifiseer te word om sukses te behaal.

Daar word aanbeveel dat die kleinsake-eienaars dringende aandag gee aan bemarkingsbestuur en die implikasies van bemarkingsvraagstukke soos, markontwikkeling en markuitbreiding op die groei van die onderneming. Die kleinsake-eienaars behoort hulle kennis van sakebestuur te verbreed om uitbreiding in veranderde omstandighede effektief te bestuur.

5.3.6 Volwasse fase

Daar word aanbeveel dat die eienaar van 'n kleinsakeonderneming in die volwasse fase sy bestuursoriëntasie heroorweeg, indien hoë werkslading as gevolg van selfdoentake steeds ondervind word. Dit is belangrik dat besluitnemingsverantwoordelikheid aan werknemers gedelegeer word en dat die kleinsake-eienaar meer tyd aan strategiese vraagstukke bestee ten einde die voortbestaan van die onderneming te verseker. Nuwe toetredes tot die mark vereis 'n mededingende bestuurstyl en strategie vir die onderneming waarop die kleinsake-eienaars behoort

te fokus.

Kleinsake-eienaars behoort, sodra groei afneem en die onderneming stabiliseer, oor voldoende kennis en vaardigheid te beskik ten opsigte van strategiese vraagstukke soos, markontwikkeling, markuitbreiding, produkontwikkeling en omgewingsontleding.

Dit is belangrik dat die kleinsake-eienaars gereeld die omgewing verken vir geleenthede en bedreigings in die mark en medededingende tendense ontleed.

5.3.7 Algemeen

Kursusse in kleinsakebestuur behoort so gestruktureer te word dat voornemende entrepreneurs onderrig ontvang in:

- bestuursvaardighede wat vereis word vir elke fase in die lewensiklus van die onderneming
- die oorsake waarom kleinsakeondernemings misluk

5.3.8 Voorstelle vir verdere studie

Verdere navorsing oor kleinsakemislukkings en kleinsakeprobleme kan in meer diepte gedoen word deur te fokus op die volgende terreine:

- bekwaamheidsvlak van onsuksesvolle entrepreneurs
- minimum ondervinding benodig om 'n spesifieke bedryf op te rig en te bestuur
- die duur en voorkoms van elke ontwikkelingsfase vir kleinsakeondernemings
- die invloed van aantal werknemers in kleinsakeondernemings op entrepreneuriese bestuur

BYLAE A

ONTLEDING VAN KLEINSAKEBEËNDIGINGS

1. Doel van die vraelys:

Om die belangrikste oorsake en redes waarom kleinsake beëindig word te identifiseer.

- Om die praktyk met die literatuur te vergelyk.

2. Instruksies:

- Merk asseblief die toepaslike gegewens deur 'n kruisie in die blanco blokkie, regoor die korrekte alternatief te trek.

3. Opmerkings:

- Hierdie vraelys is nie 'n toets nie. Daar is geen regte of verkeerde antwoord nie.
- Voltooi die vraelys met die onderneming, voordat dit beëindig is in gedagte.
- Eerlikheid is baie belangrik en die inligting word as streng vertroulik beskou.

KLEINSAKEBEËINDIGINGS

VRAELYS

VRAELYSNR.

AFDELING A ONDERNEMINGSPROFIEL

1	WATTER VAN DIE VOLGENDE SEKTORE TIPEER IN HOOFDREKKE U ONDERNEMING ?		
	Landbou, jag, bosbou, visserye	<input style="width: 50px;" type="text"/>	1
	Mynbou, uitgrawings	<input style="width: 50px;" type="text"/>	2
	Vervaardiging	<input style="width: 50px;" type="text"/>	3
	Elektrisiteit, gas, water	<input style="width: 50px;" type="text"/>	4
	Konstruksie	<input style="width: 50px;" type="text"/>	5
	Groothandel	<input style="width: 50px;" type="text"/>	6
	Kleinhandel	<input style="width: 50px;" type="text"/>	7
	Vervoer	<input style="width: 50px;" type="text"/>	8
	Finansiële dienste, eiendomsmark, sakedienste	<input style="width: 50px;" type="text"/>	9
	Kommersiële, sosiale en persoonlike dienste	<input style="width: 50px;" type="text"/>	10
	Ander (spesifiseer)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	11

2	ONDER WATTER VAN DIE VOLGENDE ONDERNEMINGSVORME SORTEER U ONDERNEMING ?		
	Eenmansaak ("Sole proprietership")	<input style="width: 50px;" type="text"/>	1
	Vennootskap ("partnership")	<input style="width: 50px;" type="text"/>	2
	Beslote korporasie ("close corporation")	<input style="width: 50px;" type="text"/>	3
	Maatskappy ("company")	<input style="width: 50px;" type="text"/>	4
	Koöperasie ("co-operative")	<input style="width: 50px;" type="text"/>	5
	Ander (spesifiseer)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	6

3	DIE ONDERNEMING IS PRIVAAT, WORD ONAFHANKLIK BESIT, BESTUUR EN BEHEER. (DIT IS NIE N DEEL VAN N GROTER MAATSKAPPY OF GROEP NIE)						
		<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">STEM SAAM</td> <td style="padding: 5px;">VERSKIL</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td style="height: 20px;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table>	STEM SAAM	VERSKIL	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
STEM SAAM	VERSKIL						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						

4	DIE ONDERNEMING IS OPPERIG DEUR :		
	U self	<input style="width: 50px;" type="text"/>	1
	U self en / of mede-eienaars	<input style="width: 50px;" type="text"/>	2
	Vorige eienaar	<input style="width: 50px;" type="text"/>	3
	Ander (Spesifiseer)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	4

5	DIE TOTALE JAARLIKSE OMSET / BEGROTING VAN DIE ONDERNEMING IN RANDWAARDE :		
	Minder as R1,5 miljoen	<input style="width: 50px;" type="text"/>	1
	R1,5 - R2,5 miljoen	<input style="width: 50px;" type="text"/>	2
	R2,5 - R5 miljoen	<input style="width: 50px;" type="text"/>	3
	Meer as R5 miljoen	<input style="width: 50px;" type="text"/>	4

6	DIE TOTALE BATES (VASTE EIENDOM UITGESLUIT) IN RANDWAARDE :	Minder as R1,0 miljoen	<input type="text"/>	1
		R1.0 - R1.5 miljoen	<input type="text"/>	2
		R1.5 - R2.0 miljoen	<input type="text"/>	3
		Meer as R2 miljoen	<input type="text"/>	4

7	AANTAL VOLTYDSE WERKNEMERS BY U ONDERNEMING IN DIENS :	0 - 9	<input type="text"/>	1
		10 - 19	<input type="text"/>	2
		20 - 29	<input type="text"/>	3
		30 - 39	<input type="text"/>	4
		40 - 49	<input type="text"/>	5
		50 - 99	<input type="text"/>	6
		100 - 199	<input type="text"/>	7
		200+	<input type="text"/>	8

8	DIE OUDERDOM VAN U ONDERNEMING VANAF JAAR VAN REGISTRASIE TOT JAAR VAN BEËNDIGING :	0 - 1 jaar	<input type="text"/>	1
		1 - 2 jaar	<input type="text"/>	2
		2 - 3 jaar	<input type="text"/>	3
		3 - 4 jaar	<input type="text"/>	4
		4 - 5 jaar	<input type="text"/>	5
		5 - 6 jaar	<input type="text"/>	6
		6 - 10 jaar	<input type="text"/>	7
		+ 10 jaar	<input type="text"/>	8

9	IN WATTER FASE VAN DIE LEWENSIKLUS SOU U DIE ONDERNEMING KLASSIFISEER ?	Navorsing en ontwikkeling	<input type="text"/>	1
		Oprigting	<input type="text"/>	2
		Groei	<input type="text"/>	3
		Volwasse	<input type="text"/>	4
		Daal	<input type="text"/>	5

10	TOT WATTER MATE WAS DIE ONDERNEMING OP DIE VOLGENDE DOELSTELLING GERIG ?		BAIE MIN	MIN	REDELIK	BAIE		
		Diensgeorieerdheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1
		Winsgeorieerdheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2
		Sosiaal-ekonomies (Verantwoordelikheid tot gemeenskap)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3
		Groei	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4
Ander (spesifiseer)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	5	

AFDELING B BEËNDIGING VAN ONDERNEMING

11	WATTER EEN VAN DIE VOLGENDE DEFINISIES IS VAN TOEPASSING OP DIE BEËNDIGING VAN U ONDERNEMING ?			
		* Die gerealiseerde opbrengs op geïnvesteerde kapitaal ("ROI") vergelyk nie gunstig met heersende opbrengskoerse op soortgelyke beleggings nie	<input type="text"/>	1
		* Onderneming is gestaak as gevolg van insolvensie	<input type="text"/>	2
		* Krediteure het finansiële verliese gely as gevolg van geregtelike stappe	<input type="text"/>	3
		* Vrywillige onttrekking van die bedryf met gepaardgaande onbetaalde verpligtinge	<input type="text"/>	4
		* Vrywillige ooreenkomste met krediteure en / of onvermoë om verpligtinge teenoor krediteure na te kom	<input type="text"/>	5
		* Ander (spesifiseer)	<input type="text"/>	6

TOT WATTER MATE HET DIE VOLGENDE OORSAKE BYGEDRA TOT DIE BEËINDIGING VAN DIE ONDERNEMING ?

	GEENSINS	BAIE MIN	REDELIK	BAIE	
12 Persoonlik					
Gebrek aan belangstelling					1
Sake konflik					2
Beroepskonflik					3
Swak gesondheid					4
Swak gewoontes / Ongedissiplineerdheid					5
Familie probleme					6
Huweliksprobleme					7
13 Rampe					
Natuurrampe					1
Diefstal					2
Bedrog					3
Vuur					4
Dood van eienaar					5
Stakings					6
14 Ekonomiese Faktore					
Ongunstige ekonomiese toestande (Resessie)					1
Hoë rentekoerse					2
Verlies aan markaandeel					3
Klante koop nie by onderneming nie					4
Sakesiklus					5
15 Omset					
Onderneming se mededingingsvermoë					1
Swak wins					2
Ontoereikende omset					3
Voorraadprobleme					4
Swak ligging					5
16 Uitgawes					
Hoë skuldverhouding					1
Hoë bedryfsuitgawes					2
17 Klante					
Probleme met handelsdebiteure					1
Te min klante					2
Swak skuldverliese (Oninbare skulde)					3
18 Bates					
Oorinvestering in vaste bates					1
Ooruitbreiding					2
Waardevermindering					3
19 Kapitaal					
Kontraktuele verpligtinge					1
Oormatige onttrekkings					2
Onvoldoende oprigtingskapitaal					3

AFDELING C PROFIEL VAN KLEINSAKE- EIENAAR

20 TOT WATTER MATE HET DIE VOLGENDE PERSOONLIKE DOELSTELLINGS U AS EIENAAR / BESTUURDER GEÏNSPIREER OM DIE ONDERNEMING OP TE RIG / BESTUUR ?

	BAIE MIN	MIN	REDELIK	BAIE	
Behoefte aan sekuriteit					1
Behoefte aan aansien					2
Behoefte aan maatskappy voordele					3
Behoefte om te presteer (Sukses te bereik)					4
Om onafhanklikheid te bekom					5
Behoefte aan voldoende inkomste					6
Om `n sekere lewenstyl te handhaaf					7
Produk/ diens te voorsien andersins nie beskikbaar nie					8
Familie te ondersteun					9
Ander (spesifiseer)					10

21 HOE BELANGRIK BESKOU U DIE VOLGENDE DIMENSIES? IS DIT DAAGLIKS AANGEWEND IN DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING ?				
	GEENSINS	SOMS	DIKWELS	ALTYD
Bestuur van verandering (Bv. onderneming wat groei)				1
Volg eie opinie in besluitneming				2
Vertrou op geheue en suksesse van die verlede om probleme op te los				3
Toekomstige gebeurtenisse in sakebestuur				4
Lees van sake tydskrifte				5
Sake-advies deur konsultante				6
Ander (spesifiseer)				7

22 DUI AAN HOE BELANGRIK DIE VOLGENDE FAKTORE IS, IN DIE OPRIGTING VAN DIE SPESIFIEKE ONDERNEMING :				
	BAIE MIN	MIN	REDELIK	BAIE
Formele kwalifikasie (Bv. Graad / diploma)				1
Gespesialiseerde opleiding				2
Gespesialiseerde ervaring				3
Direkte bedryfsondervinding in die spesifieke bedryf				4
Bestuursondervinding in die spesifieke bedryf				5
Bestuursondervinding elders opgedoen				6
Strategiese bestuur				7
Ondervinding in bemarking				8
Ondervinding in finansiële bestuur				9
Ondervinding in personeelbestuur				10
Ondervinding in produksie				11
Ondervinding in distribusie				12
Ondervinding in aankope en verkope				13
Ander (spesifiseer)				14

23 DUI U HOOGSTE KWALIFIKASIE AAN :			
Matriek of gelykwaardige kwalifikasie		<input type="text"/>	1
Diploma in :			
* Sakebestuur		<input type="text"/>	2
* Ander (spesifiseer)		<input type="text"/>	3
B - Graad in:			
* Sakebestuur		<input type="text"/>	4
* Ander (spesifiseer)		<input type="text"/>	5
M - Graad in:			
* Sakebestuur (MBA)		<input type="text"/>	6
* Ander (spesifiseer)		<input type="text"/>	7
Ander			
* (spesifiseer)		<input type="text"/>	8

24 VOLGENS U, HOEVEEL JAAR ONDERVINDING EN / OF OPLEIDING WORD BENODIG VIR DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING, IN ELK VAN DIE VOLGENDE :				
	0 - 1 JAAR	1 - 2 JAAR	2 - 3 JAAR	+ 3 JAAR
Direkte bedryfsondervinding in die spesifieke bedryf				1
Bestuursondervinding in die spesifieke bedryf				2
Bestuursondervinding elders opgedoen				3
Bemarking				4
Finansiële bestuur				5
Personeelbestuur				6
Produksie				7
Distribusie				8
Aankope en verkope				9
Tegniese ondervinding				10
Ander (spesifiseer)				11

25 DUI DIE JARE ONDERVINDING DEUR U OPGEDOEN, VOOR DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING, IN ELK VAN DIE VOLGENDE :				
	0 - 1 JAAR	1 - 2 JAAR	2 - 3 JAAR	+ 3 JAAR
Direkte bedryfsondervinding in die spesifieke bedryf				1
Bestuursondervinding in die spesifieke bedryf				2
Bestuursondervinding elders opgedoen				3
Bemarking				4
Finansiële bestuur				5
Personeelbestuur				6
Produksie				7
Distribusie				8
Aankope en verkope				9
Tegniese ondervinding				10
Ander (spesifiseer)				11

26 DUI U STERKPUNTE / SWAKPUNTE AAN IN ELK VAN DIE VOLGENDE FAKTORE TYDENS DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING :				
	BAIE SWAK	SWAK	STERK	BAIE STERK
Formele kwalifikasie (Bv. Graad / diploma)				1
Gespesialiseerde opleiding				2
Gespesialiseerde ervaring				3
Direkte bedryfsondervinding in die spesifieke bedryf				4
Bestuursondervinding in die spesifieke bedryf				5
Bestuursondervinding elders opgedoen				6
Bemarking				7
Finansiële bestuur				8
Personeelbestuur				9
Produksie				10
Distribusie				11
Aankope en verkope				12
Ander (spesifiseer)				13

27 TOT WATTER MATE IS DIE VOLGENDE FAKTORE IN U ONDERNEMING DOELGERIG TOEGEPAS ?				
	NOOIT	SOMS	DIKWELS	ALTYD
Nuwe idees geïmplementeer				1
Tegniese sakekennis verbeter				2
Probleme onmiddelik en effektief opgelos				3
Altyd kalm gebly onder moeilike omstandighede				4
Objektief opgetree en persoonlike aspekte vermy				5
Alle opsies /alternatiewe geëvalueer tydens besluitneming				6
Aktief na werknemers geluister en duidelikheid verkry				7
Besluite aan werknemers gedikteer				8
Werknemers geïnspireer om te presteer				9
'n Klimaat van samewerking geskep en dit gehandhaaf				10
'n Gemeenskaplike visie geformuleer en werknemers aangespoor het om dit te haal				11

28 DUI AAN HOEVEEL VAN ELKE BESTUURSVAARDIGHEID WORD BENODIG IN DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING :		
KONSEPTUELE VAARDIGHEID (Die verstandelike vermoë om die onderneming in geheel te sien, te verstaan en te koördineer)	%	1
MENSLIKE VAARDIGHEID (Die vermoë om met mense te werk, hulle te verstaan en te motiveer)		2
TEGNIесе VAARDIGHEID (Die vermoë om tegnieke of hulpmiddels op 'n gespesialiseerde gebied aan te wend)		3
	100	

AFDELING D ENTREPRENEURIESE FASE

29 VOORDAT U DIE ONDERNEMING OPPERIG HET, IS DIE VOLGENDE ASPEKTE UITGEVOER :					
	GEENSINS	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG	
Uitvoerbaarheidstudie					1
Lewensvatbaarheidstudie					2
Risiko-ontleding					3
Sakeplan					4
Ander (spesifiseer)					5

30 DIE ONDERNEMING HET GEBRUIK GEMAAK VAN 'N SAKEPLAN WAT DIE VOLGENDE INSLUIT :					
	ONTBREEK	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG	
Ondernemingsdoelwitte					1
Strategiese riglyne om langtermyndoelwitte te bereik					2
Finansiële projeksies vir 1-3 jaar vooruit					3
Kapitaalbegroting					4
Ander (spesifiseer)					5

31 DIE BEMARKINGSPLAN WAS N BELANGRIKE DEEL VAN DIE SAKEPLAN EN HET INGESLUIT :					
	ONTBREEK	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG	
Marknavorsing (Bv. markgrootte, verbruikersvoorkeure)					1
Deurdagte definisie van die mark aan wie 'n diens gelewer is (Teikenmark)					2
n Definisie van die behoefte wat die produk / diens in die mark vul					3
n Ontleding van u mededingers					4

32 VIR DIE FINANSIERING VAN DIE ONDERNEMING IS DIE VOLGENDE FAKTORE IN AG GENEEM :					
	GEENSINS	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG	
Kort-, medium- en langtermyn finansiering					1
Opbrengs op eie kapitaal ("ROE")					2
Opbrengs op totale bates ("ROI")					3
Rentekoers op skuldfinansiering					4
Bedryfsbate : Bedryfslasteverhouding					5
Totale bates : Totale laste verhouding					6
Eie kapitaal : Vreemde kapitaalverhouding					7

AFDELING E OPRIGTING

33 DUI DIE 5 BELANGRIKSTE PROBLEME AAN WAT U ONDERVIND HET TYDENS DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING (Gebruik 1 - 5 met 5 as die belangrikste probleem)					
Finansiering van die onderneming					1
Verkryging van toerusting, materiaal, grondstowwe en ander hulpbronne					2
Personeel aangeleenthede					3
Reëls en regulasies ("Red tape ")					4
Belastingsaspekte					5
Ligging van die onderneming					6
Bemaking van die produk / diens					7
Kundigheid / Ervaring / Eie kwalifikasies					8
Probleme met owerhede					9
Tegniese probleme					10
Produksie					11
Ander (spesifiseer)					12

AFDELING F BESTUUR VAN KLEINSAKEONDERNEMINGS

34	DUI AAN HOEVEEL TYD VAN U WERKSDAG AFGESTAAN IS AAN :	%
	BEPLANNING (Besluitneming, koördinasie)	1
	ORGANISERING (Delegering)	2
	AKTIVERING (Motivering, leierskap, kommunikasie)	3
	BEHEER (Dissiplinerings)	4
	BEDRYFSTAKE (Selfdoen)	5
		100

HOE BELANGRIK BESKOU U DIE VOLGENDE FAKTORE IN DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING ?				
	GEENSINS	IN N MATE	REDELIK	BAIE
35 Personeel				
Keuring en werwing van hooggeskoolde personeel				1
Opleiding van werknemers				2
Direkte toesighouding oor werknemers				3
36 Beplanning				
Bedryfsbeplanning				1
Strategiese beplanning				2
Omgewingsverkenning				3
37 Beheer				
Formele beheerstelsels				1
Persoonlike beheer				2
38 Funksioneel				
Kredietbeheer				1
Voorraadbeheer				2
Kostebeheer				3
Vermoë om effektief te kan meeding				4
Boekhouding				5
Reklame				6
Finansiële beplanning				7
Inligtingsbestuur				8
Kliënte-diens				9

TOT WATTER MATE IS DIE VOLGENDE FAKTORE IN U ONDERNEMING DOELGERIG TOEGEPAS ?				
	NOOIT	SOMS	DIKWELS	ALTYD
39 Personeel				
Keuring en werwing van hooggeskoolde personeel				1
Opleiding en ontwikkeling van werknemers				2
Direkte toesighouding oor werknemers				3
40 Beplanning				
Stel doelwitte om te bereik				1
Ontwikkel strategieë om verandering te bestuur				2
Doen maandelikse voortuiskatting van verkope				3
41 Beheer				
Neem alle besluite in die onderneming self				1
Delegeer verantwoordelikheid en gesag				2
Pas geskrewe standaarde en prosedures toe				3
Skep strukture wat onderneming ondersteun				4
42 Funksioneel				
Maandelikse begrotings en finansiële state opgestel				1
Volledige opgedateerde rekords gehou				2
Maandelikse kontantvloierekonsiliasie				3
Maandelikse afwykingsanalises				4
Debiteureinvorderingstermyn hersien				5
Voorraad / diensvlakke ontleed				6
U mededingers en hulle posisie in die mark ontleed				7
Produkte / diens geadverteer				8
Nuwe ontwikkelings / tendense in die mark gevolg				9
Ontwikkeling/verkryging van nuwe produkte/ diensvlakke				10
Produk / diens die prystendens in mark gevolg				11
Invloed van prysverhogings/-verlagings op omset ontleed				12

43 DIE VOLGENDE FINANSIËLE VERHOUDINGS WAS BEKEND :					
	NOOIT	SELDE	SOMS	ALTYD	
Debiteure-invorderingstermyn					1
Debiteure-omsetsyfer					2
Vorraadomsetverhouding					3
Bate-omsetsnelheid					4
Netto wins as'n persentasie van verkope					5
Ander (spesifiseer)					6

44 TOT HOE N MATE HET DIE VOLGENDE PROBLEME DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING BEINVLOED ?					
	GEENSINS	MIN	REDELIK	BAIE	
Ongunstige betalingsvoorwaardes as gevolg van klein bestellinghoeveelhede					1
Hoë skuld / eie kapitaalverhouding					2
Strawwe mededinging					3
Hoë belasting					4
Keuring en werwing van hoogsgekoelde personeel					5
Potensiële kliënte bevrage teken onderneming se vermoë					6
Arbeidskoste					7
Personeelomset					8
Opleiding en ontwikkeling van werknemers					9
Hoë werkslading					10
Werknemers nie gemotiveerd nie					11
Onvoldoende aanvraag na produkte / diens					12
Onvoldoende debiteure invorderingstermyn					13
Kopersmonopolie					14
Negatiewe kontantvloei					15
Pryskortings toegestaan					16
Huurooreenkomste					17
Lae winsgrense					18
Tekort aan uitbreidingskapitaal					19
Keuse van ondernemingsvorm (Bv. eenmansaak)					20
Ontwerp en uitleg van onderneming					21
Prysbepaling					22
Advertensiekostes					23
Ondoeltreffende distribusiekanale					24
Onvoldoende inligting oor finansiële instrumente/hulpmiddels					25
Onvoldoende inligting om hulpbronne te verkry					26
Delegering van verantwoordelikhede/gesag					27
Inflasie (Prysstygings)					28
Hoë rentekoerse					29
Ander (spesifiseer)					30

45 DUI DIE OMVANG VAN ELKE FAKTOR AAN TYDENS DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING :					
Geskiedenis van die onderneming se bedryfsinkomste	DALEND	ONSTABIEL	STABIEL	GROEI	1
Tendens in die bedryfsomgewing	DALEND	ONSTABIEL	STABIEL	GROEI	2
Die vermoë om pryse by veranderings in mark aan te pas	BAIE MOEILIK	MOEILIK	MAKLIK	BAIE MAKLIK	3
Omvang van vastekoste tot totale kostestruktuur	BAIE HOOG	HOOG	LAAG	BAIE LAAG	4
Hoeveelheid produkte verkoop / dienste gelewer	EEN	MIN	VERSKEIE	BAIE	5
Aard van produkte in onderneming	BAIE DUURSAAM	DUURSAAM	GOEDKOOP/ DUURSAAM	GOEDKOOP	6

BYLAE B

KLEINSAKE-PROBLEME

VRAELYS

VRAELYSNR.

AFDELING A ONDERNEMINGSPROFIEL

1	WATTER VAN DIE VOLGENDE SEKTORE TIPEER IN HOOFDREKKE U ONDERNEMING ?	
	Landbou, jag, bosbou, visserye	1
	Mynbou, uitgrawings	2
	Vervaardiging	3
	Elektrisiteit, gas, water	4
	Konstruksie	5
	Groothandel	6
	Kleinhandel	7
	Vervoer	8
	Finansiële dienste, eiendomsmark, sakedienste	9
	Kommersiele, sosiale en persoonlike dienste	10
Ander (spesifiseer)		11

2	ONDER WATTER VAN DIE VOLGENDE ONDERNEMINGSVORME SORTEER U ONDERNEMING ?	
	Eenmansaak ("Sole propertership")	1
	Vennootskap ("partnership")	2
	Beslote korporasie ("close corporation")	3
	Maatskappy ("company")	4
	Kooperasie ("co-operative")	5
Ander (spesifiseer)		6

3	DIE ONDERNEMING IS PRIVAAT, WORD ONAFHANKLIK BESIT, BESTUUR EN BEHEER. (DIT IS NIE N DEEL VAN N GROTER MAATSKAPPY OF GROEP NIE)				
	<table border="1"> <tr> <td>STEM SAAM</td> <td>VERSKIL</td> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	STEM SAAM	VERSKIL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
STEM SAAM	VERSKIL				
<input type="text"/>	<input type="text"/>				

4	DIE ONDERNEMING IS OPPERIG DEUR :	
	U self	1
	U self en / of mede-eienaars	2
	Vorige eienaar	3
Ander (Spesifiseer)		4

5	DIE TOTALE JAARLIKSE OMSET / BEGROTING VAN DIE ONDERNEMING IN RANDWAARDE :	
	Minder as R1,5 miljoen	1
	R1,5 - R2,5 miljoen	2
	R2,5 - R5 miljoen	3
Meer as R5 miljoen		4

6 DIE TOTALE BATES (VASTE EIENDOM UITGESLUIT) IN RANDWAARDE :	
Minder as R1,0 miljoen	<input type="text"/> 1
R1.0 - R1.5 miljoen	<input type="text"/> 2
R1.5 - R2.0 miljoen	<input type="text"/> 3
Meer as R2 miljoen	<input type="text"/> 4

7 AANTAL VOLTYDSE WERKNEMERS BY U ONDERNEMING IN DIENS :	
0 - 9	<input type="text"/> 1
10 - 19	<input type="text"/> 2
20 - 29	<input type="text"/> 3
30 - 39	<input type="text"/> 4
40 - 49	<input type="text"/> 5
50 - 99	<input type="text"/> 6
100 - 199	<input type="text"/> 7
200+	<input type="text"/> 8

8 DIE OUDERDOM VAN U ONDERNEMING VANAF JAAR VAN REGISTRASIE:	
0 - 1 jaar	<input type="text"/> 1
1 - 2 jaar	<input type="text"/> 2
2 - 3 jaar	<input type="text"/> 3
3 - 4 jaar	<input type="text"/> 4
4 - 5 jaar	<input type="text"/> 5
5 - 6 jaar	<input type="text"/> 6
6 - 10 jaar	<input type="text"/> 7
+ 10 jaar	<input type="text"/> 8

9 IN WATTER FASE VAN DIE LEWENSIKLUS SOU U DIE ONDERNEMING KLASSIFISEER ?	
Navorsing en ontwikkeling	<input type="text"/> 1
Oprigting	<input type="text"/> 2
Groei	<input type="text"/> 3
Volwasse	<input type="text"/> 4
Daal	<input type="text"/> 5

10 TOT WATTER MATE IS DIE ONDERNEMING OP DIE VOLGENDE DOELSTELLINGS GERIG ?					
	BAIE MIN	MIN	REDELIK	BAIE	
Diensgeorieerdheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1
Winsgeorieerdheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2
Sosiaal-ekonomies (Verantwoordelikheid tot gemeenskap)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3
Groei	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4
Ander (spesifiseer)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	5

AFDELING B PROBLEME

TOT WATTER MATE WORD DIE VOLGENDE FAKTORE AS HUIDIGE PROBLEME ONDERVIND TYDENS DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING ?					
	GEENSINS	BAIE MIN	REDELIK	BAIE	
12 Persoonlik					
1 Gebrek aan belangstelling ✓	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	1
2 Sake konflik	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2
3 Beroepskonflik	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3
4 Swak gesondheid	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4
5 Swak gewoontes (ongedisiplineerdheid)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	5
6 Familie probleme	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	6
7 Huweliksprobleme	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	7

TOT WATTER MATE WORD DIE VOLGENDE FAKTORE AS HUIDIGE PROBLEME ONDERVIND TYDENS DIE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING ?

	GEENSINS	BAIE MIN	REDELIK	BAIE	
13 Rampe					
1 Natuurrampe					1
2 Diefstal					2
3 Bedrog					3
4 Vuur					4
5 Dood van eienaar					5
6 Stakings					6
14 Ekonomiese faktore					
1 Ongunstige ekonomiese toestande					1
2 Hoë rentekoerse					2
3 Verlies aan markaandeel					3
4 Klante koop nie by onderneming nie					4
5 Sakesiklus					5
15 Omset					
1 Onderneming se mededingingsvermoë					1
2 Swak wins					2
3 Ontoereikende omset					3
4 Voorraadprobleme					4
5 Swak ligging					5
16 Uitgawes					
1 Hoë skuldverhouding					1
2 Hoë bedryfsuitgawes					2
17 Klante					
1 Probleme met handelsdebiteure					1
2 Te min klante					2
3 Swak skuldverliese (oninbare skuld)					3
18 Bates					
1 Oorinvestering in vaste bates					1
2 Ooruitbreiding					2
3 Waardevermindering					3
19 Kapitaal					
1 Kontraktuele verpligtinge					1
2 Oormatige onttrekkings					2
3 Onvoldoende oprigtingskapitaal					3

AFDELING C PROFIEL VAN KLEINSAKE-EIENAAR

20 TOT WATTER MATE HET DIE VOLGENDE PERSOONLIKE DOELSTELLINGS U AS EIENAAR / BESTUURDER GEÏNSPIREER OM DIE ONDERNEMING OP TE RIG / BESTUUR ? 'N BEHOEFTE AAN:					
	BAIE MIN	MIN	REDELIK	BAIE	
Behoefte aan sekuriteit					1
Behoefte aan status en mag					2
Behoefte aan maatskappy voordele					3
Behoefte om te presteer (sukses te bereik)					4
Om onafhanklikheid te bekom					5
Behoefte aan voldoende inkomste					6
Om 'n sekere lewenstyl te handhaaf					7
Produk \ diens te voorsien andersins nie beskikbaar nie					8
Familie te ondersteun					9
Ander (spesifiseer)					10

25 DUI DIE JARE ONDERVINDING DEUR U OPGEDOEN, VOOR DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING, IN ELK VAN DIE VOLGENDE :				
	0 - 1 JAAR	1 - 2 JAAR	2 - 3 JAAR	+ 3 JAAR
Direkte bedryfsondervinding in die spesifieke bedryf				2
Bestuursondervinding in die spesifieke bedryf				3
Bestuursondervinding elders opgedoen				4
Bemaking				5
Finansiële bestuur				6
Personeelbestuur				7
Produksie				8
Distribusie				9
Aankope en verkope				10
Tegniese ondervinding				11
Ander (spesifiseer)				

27 TOT WATTER MATE WORD DIE VOLGENDE FAKTORE IN U ONDERNEMING DOELGERIG TOEGEPAS ?				
	NOOIT	SOMS	DIKWELS	ALTYD
Implementeer nuwe idees				1
Verbeter tegniese sakekennis				2
Los probleme onmiddelik en effektief op				3
Bly altyd kalm onder moeilike omstandighede				4
Tree objektief op en vermy persoonlike aspekte				5
Evalueer alle opsies /alternatiewe tydens besluitneming				6
Luister aktief na werknemers en verkry duidelikheid				7
Dikteer besluite aan werknemers				8
Inspireer werknemers om te presteer				9
Skep en handhaaf 'n klimaat van samewerking				10
Formuleer 'n gemeenskaplike visie en spoor werknemers aan om dit te haal				11

AFDELING D ENTREPRENEURIESE FASE

31 VOORDAT DIE ONDERNEMING OPPERIG IS, HET U DIE VOLGENDE ASPEKTE UITGEVOER :				
	GEENSINS	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG
Uitvoerbaarheidstudie				1
Lewensvatbaarheidstudie				2
Risiko-ontleding				3
Sakeplan				4
Ander (spesifiseer)				5

32 DIE ONDERNEMING MAAK GEBRUIK VAN N SAKEPLAN WAT DIE VOLGENDE INSLUIT :				
	ONTBREEK	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG
Duidelike ondernemingsdoelstellings				1
Aksieplanne om doelstellings te bereik.				2
Finansiële projeksies vir 1-3 jaar vooruit				3
Kapitaalbegroting				4
Ander (spesifiseer)				5

33 DIE BEMARKINGSPLAN IS N BELANGRIKE DEEL VAN DIE SAKEPLAN EN SLUIT IN :				
	ONTBREEK	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG
Marknavorsing (Markgrootte, verbruikersvoorkeure)				1
Deurdagte definisie van die mark aan wie 'n diens gelewer is (Teikenmark)				2
n Definisie van die behoefte wat die produk / diens in die mark vul				3
n Ontleding van u mededingers				4

34 VIR DIE FINANSIERING VAN DIE ONDERNEMING IS DIE VOLGENDE FINANSIËLE MAATSTAWWE ONTLEED :					
	GEENSINS	GEDEELTELIK	OPSOMMEND	UITVOERIG	
Kort-, medium- en langtermyn finansiering					1
Opbrengs op eie kapitaal ("ROE")					2
Opbrengs op totale bates ("ROI")					3
Rentekoers op skuldfinansiering					4
Bedryfsbate : Bedryfslasteverhouding					5
Totale bates : Totale laste verhouding					6
Eie Kapitaal : Vreemde Kapitaalverhouding					7

AFDELING E OPRIGTING

35 DUI DIE 5 BELANGRIKSTE PROBLEME AAN WAT U ONDERVIND HET TYDENS DIE OPRIGTING VAN DIE ONDERNEMING (Gebruik 1 - 5 met 5 as die belangrikste probleem)					
	Finansiering van die onderneming				1
	Verkryging van toerusting, materiaal, grondstowwe en ander hulpbronne				2
	Personeel aangeleenthede				3
	Reëls en regulasies ("Red tape ")				4
	Belastingsaspekte				5
	Ligging van die onderneming				6
	Bemaking van die produk / diens				7
	Kundigheid / Ervaring / Eie kwalifikasies				8
	Probleme met owerhede				9
	Tegniese probleme				10
	Produksie				11
	Ander (spesifiseer)				12

AFDELING F BESTUUR

36 DUI AAN HOEVEEL TYD VAN U WERKSDAG WORD AFGESTAAN AAN :				%
	BEPLANNING (Besluitneming, koördinasie)			1
	ORGANISERING (Delegering)			2
	AKTIVERING (Motivering, leierskap, kommunikasie)			3
	BEHEER (Dissiplinerings)			4
	BEDRYFSTAKE (Selfdoen)			5
				100

45 DIE VOLGENDE FINANSIËLE VERHOUDINGS WAS BEKEND :					
	NOOIT	SELDE	SOMS	ALTYD	
Debiteure-invorderingstermyn					1
Debiteure-omsetsyfer					2
Voorraadomsetverhouding					3
Bate-omsetsnelheid					4
Netto wins as'n persentasie van verkope					5
Ander (spesifiseer)					6

46 TOT HOE N MATE WORD DIE VOLGENDE FAKTORE AS HUIDIGE PROBLEME ERVAAR ?

	GEENSINS	MIN	REDELIK	BAIE	
Ongunstige betalingsvoorwaardes as gevolg van klein bestellingshoeveelhede					1
Hoë skuld / eie kapitaalverhouding					2
Strawwe mededinging					3
Hoë belasting					4
Keuring en werwing van gekwalifiseerde personeel					5
Potensiële kliënte bevraagteken onderneming se vermoë					6
Arbeidskoste					7
Personeelomset					8
Opleiding en ontwikkeling van werknemers					9
Hoë werkslading					10
Werknemers nie gemotiveerd nie					11
Onvoldoende aanvraag na produkte / diens					12
Onvoldoende debiteure invorderingstermyn					13
Kopersmonopolie					14
Negatiewe kontantvloei					15
Pryskortings toegestaan					16
Hurooreenkomste					17
Lae winsgrense					18
Tekort aan uitbreidingskapitaal					19
Keuse van ondernemingsvorm (Bv. eenmansaak)					20
Ontwerp en uitleg van onderneming					21
Prysstrategie wat wins laag hou					22
Advertensiekostes					23
Ondoeltreffende distribusiekanale					24
Probleme tov finansiële hulp / instrumente					25
Onvoldoende inligting om hulpbronne te verkry					26
Delegering van verantwoordelikhede aan personeel					27
Inflasie (Prysstygings)					28
Hoë rentekoerse					29
Ander (spesifiseer)					30

BRONNELYS

ARMSTRONG, M. 1990. A handbook of management techniques. London: Kogan Page. 573 p.

BAUMBACK, C.M. & LAWYER, K. 1979. How to organize and operate a small business. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 577 p.

BEKKER, F & STAUDE, G. 1988. Starting and managing a small business. Kenwyn : Juta. 555 p.

BENNET, M. 1989. Managing growth. London : Pitman. 168 p.

BENNET, R. 1989. Small business survival. London : Pitman. 260 p.

BURNS, P. 1989. Strategies for success and routes to failure. (*In* Burns, P. & Dewhurst, J., eds. Small business and entrepreneurship. Houndmills, Basingstoke : Macmillan Education. p. 32-67.)

CARLAND, J. & CARLAND, J. 1990. Small business management: tools for success. Boston, Mass : PWS-Kent. 696 p.

CARLAND, J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. & CARLAND, J.A.C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of small management review*, 9(2):354-359.

CLARK, I. & LOUW, E. 1991. Small business opportunities in South Africa. Cape Town : Struik Timmons. 153 p.

DeCARLO, J.F. & LYONS, P.R. 1980. Toward a contingency theory of entrepreneurship. *Journal of small business management*, 18(3):37 - 42, Jul.

DEWHURST, J. 1989. The entrepreneur. (In Burns, P. & Dewhurst, J., eds. Small business and entrepreneurship. Houndmills, Basingstoke : Macmillan Education. p. 32-67.)

FAUL, M.A., PISTORIUS, C.W.J. & VAN VUUREN L.M. 1988. Rekeningkunde: 'n inleiding. 3de uitg. Durban : Butterworths. 616 p.

HALLORAN, J.W. 1991. Why entrepreneurs fail: avoid the 20 pitfalls of running your business. Blue Ridge Summit, Pa. : Liberty Hall Press. 196 p.

HISRICH, R.D. & PETERS, M.P. 1989. Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise. Homewood, Ill. : Irwin. 574 p.

HODGETTS, R.M. & KURATKO, D.F. 1989. Effective small business management. 3rd ed. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich. 590 p.

HODGETTS, R.M. & KURATKO, D.F. 1992. Effective small business management. 4th ed. Fort Worth : Dryden Press. 634 p.

HUNSDIEK, D. 1985. Financing of start-up and growth of new technology-based firms in West Germany. *International small business journal*, 4(2):11-24, Winter.

JONES, G. 1991. Starting up. 2nd ed. London : Pitman. 247 p.

KURILOFF, A.H. & HEMPHILL, J.M. Jr. 1988. Starting and managing the small business. 2nd ed. New York : McGraw-Hill. 663 p.

LAMB DEN, J. & TARGETT, D. 1993. Small business finance: a simple approach. 2nd ed. London : Pitman. 118 p.

* LARSON, C.M. & CLUTE, R.C. 1979. The failure syndrome. *American journal of small business*, 4(2):35-43, Oct.

↘ LONGENECKER, J.G. & MOORE, C.W. 1991. Small business management: an entrepreneurial emphasis. 8th ed. Cincinnati, Ohio : South-Western Pub. Co.. 828 p.

LUCAS, G.H.G. 1992. Defining a small business enterprise in South-Africa. Pretoria : UNISA. 104 p. (Navorsingsverslag/Buro vir Marknavorsing.)

↘ MANCUSO, J. 1974. The entrepreneur's handbook, 2. Dedham, Mass. : Artech House. 221 p.

MEGGINSON, L.C., SCOTT, C.R. & MEGGINSON, W.L. 1988. Successful small business management. 5th ed. Plano, Tex. : Business Publications. 748 p.

↘ MEGGINSON, L.C., SCOTT, C.R. & MEGGINSON, W.L. 1991. Successful small business management. 6th ed. Homewood, Ill. : Irwin. 851 p.

MOOLMAN, P.L. 1991. Probleme van kleinsakeondernemings. (In Kroon, J. & Moolman, P.L., reds. *Entrepreneurskap*. Potchefstroom : PU vir CHO. p. 152-167.)

↘ NICHOLAS, T. 1990. Management for entrepreneurs: how to manage a great small business. s.l. : Wilmington Enterprise. 132 p.

PICKLE, H.B. & ABRAHAMSON, R.L. 1976. Small business management. New York : Wiley. 487 p.

PLATT, H.D. 1985. Why companies fail: strategies for detecting, avoiding and profiting from bankruptcy. Lexington, Mass. : Lexington Books. 147 p.

RYAN, J.D., ECKERT, L.A. & RAY, R.J. 1990. Small business : an entrepreneur's plan. 2nd ed. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich. 341 p.

✂ SCARBOROUGH, N.M. & ZIMMERER, T.W. 1993. Effective small business management. 4th ed. New York : Macmillan. 926 p.

* STEINHOFF, D. & BURGESS, J.F. 1989. Small business management fundamentals. 5th ed. New York : McGraw-Hill. 492 p.

STEVENSON, H.M., ROBERTS, M.J. & GROUSBECK, H.I. 1989. New business ventures and the entrepreneur. 3rd ed. Homewood, Ill. : Irwin. 848 p.

STEWART, H. & GALLAGHER, C.C. 1985. Business death and firm size in the UK. *International small business journal*, 4(1):43-57.

TIMMONS, J.A. 1990. New venture creation : entrepreneurship in the 1990's. 3rd ed. Homewood, Ill. : Irwin. 677 p.

TROPMAN, J.E. & MORNINGSTAR, G. 1989. Entrepreneurial systems for the 1990's : their creation, structure and management. New York : Quorum Books. 260 p.

✂ WELSH, J.A. & WHITE, J.F. 1983. The entrepreneur's master planning guide : how to launch a successful business. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 408 p.

WEST, A. 1988. A business plan. London : Pitman. 196 p.