

BEDRYFSLEIDING EN DIE ONTWIKKELING VAN DIE BANTOETUISLANDE

deur

JOHANNES GEORGE CHRISTIAN SMAL D.Comm.

Proefskrif aangebied ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad Doctor Commerci (Ekonomie/Bedryfsekonomie) in die Fakulteit van Ekonomiese Wetenskappe (Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.

PROMOTOR: PROF. DR. N. J. SWART

POTCHEFSTROOM

DESEMBER 1970

Dankbetuiging

By voltooiing van hierdie studie wil ek my dank betuig teenoor die persone en instansies wat deur hulle bydrae die uitvoering daarvan moontlik gemaak het.

Aan Prof. dr. N.J. Swart my opregte waardering vir sy bekwame en inspirende leiding as promotor.

Ook aan Prof. dr. D.J. Viljoen my opregte dank vir sy hulp en bystand.

'n Besondere woord van waardering aan al die bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes in die Tuislande vir die tyd aan my afgestaan en die waardevolle ondersteuning wat verleen is.

My dank aan die personeel van die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid Afrika Beperk asook sy filiale vir hulle besondere belangstelling en hulpverlening.

My dank aan die Universiteit van Fort Hare vir die geleentheid om die praktiese deel van die navorsing gedurende die tydperk van studieverlof te kon onderneem.

My waardering teenoor die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing vir die finansiële steun wat verleen is. Die menings in hierdie werk uitgespreek of gevolgtrekkings waartoe geraak is, is die van die skrywer en moet in geen geval beskou word as 'n waergawe van die menings of gevolgtrekkings van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing nie.

My dank aan die biblioteekdienste van die Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., Universiteit van Fort Hare en Afrika Instituut vir al die hulp wat hulle verleen het.

My hartlike dank aan my eggenote, kinders en ouers vir hulle opofferings en bydrae — in besonder aan my eggenote vir die tikwerk.

Aan almal wat tot hulp was, wees verseker dat u ondersteuning en aanmoediging vir my van onskafbare waarde was.

Bowe al ons dank aan Hom wat ons in Sy groot liefde en genade bystaan. Aan Hom kom toe al die lof en die eer en die dank.

INHOUD

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1	INLEIDING — — — — —	1
1.2	PROBLEEMSTELLING — — — — —	2
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE — — — — —	5
1.4	METODE VAN ONDERSOEK — — — — —	6
1.5	INDELING EN HANTERING VAN STOF — — — — —	7

HOOFSTUK II

BEDRYFSLEIDING EN EKONOMIESE ONTWIKKELING

2.1	INLEIDING — — — — —	10
2.2	BEDRYFSLEIDING AS 'N SELFSTANDIGE WETENSKAP	10
2.2.1	Die terme ,bestuur' en ,bedryfsleiding'	10
2.2.1.1	Bestuur teenoor bedryfsleiding	11
2.2.1.2	Bedryfsleiding as sodanig	13
2.2.1.3	Viakke van bedryfsleiding	18
2.2.2	Denkrigtings met betrekking tot bedryfsleiding	20
2.2.3	Omskrywing van die begrip bedryfsleiding	23
2.2.4	Funksies van bedryfsleiding	26
2.3	BELANGRIKHEID VAN BEDRYFSLEIDING	31
2.3.1	Bedryfsleiers vir afsonderlike groepsgebiede	31
2.3.2	Rol van bedryfsleiding in ekonomiese ontwikkeling	34
2.4	ASPEKTE WAT BEDRYFSLEIDING BEÏNVLOED	37
2.5	AGTERGROND TOT UITOEFENING VAN BEDRYFSLEIDING IN DIE TUISLANDE	40
2.5.1	Die mense van die Tuislande	40
2.5.2	Die beleid van afsonderlike ontwikkeling en bedryfsleiding	41

HOOFSTUK III

OPRIGTING VAN WETLIKE ONDERNEMING

3.1	INLEIDING — — — — —	44
3.2	PERSONE WAT ONDERNEMING OPRIG — — —	44
3.2.1	Die rol van die entrepreneur— — — — —	45

3.2.2	Die Bantoe as entrepreneur — — — — —	46
3.2.2.1	Toetrede tot sakelewe — — — — —	47
3.2.2.2	Terrein van sakelewe wat betree word — — — — —	48
3.2.2.3	Skepping van regte klimaat — — — — —	51
3.3	DIE VERSKAFFERS VAN KAPITAAL — — — — —	53 →
3.3.1	Kapitaalvoorsiening in Suid Afrika — — — — —	53 —
3.3.2	Die Bantoe as kapitaalverskaffer — — — — —	55 —
3.3.2.1	Bereidwilligheid om te spaar — — — — —	56 —
3.3.2.2	Verhouding van die inkomste — — — — —	56 —
3.3.2.3	Finansiële instellings beskikbaar en veiligheid van belegging — — — — —	57 —
3.3.2.4	Vertroue in finansiële instellings met voordeel vir belegger — — — — —	57 —
3.4	DIE WETLIKE ONDERNEMINGSVORME — — — — —	59
3.4.1	Soorte ondernemingsvorme — — — — —	59
3.4.1.1	Openbare ondernemingsvorme — — — — —	59
3.4.1.2	Semi-openbare ondernemingsvorme — — — — —	59
3.4.1.3	Partikuliere ondernemingsvorme — — — — —	60
3.4.1.3.1	Kapitaal oriënteerd — — — — —	60 —
3.4.1.3.2	Persoon oriënteerd — — — — —	62 —
3.4.2	Basis waarvolgens onderskeie ondernemingsvorme opereer	63
3.4.2.1	Eenmansaak — — — — —	63
3.4.2.2	Vennootskap — — — — —	64
3.4.2.3	Maatskappy — — — — —	65
3.4.2.4	Koöperatiewe vereniging — — — — —	67
3.4.3	Ondernemingsvorme met betrekking tot die Tuislande —	68
3.4.3.1	Siening van Bantoe met die keuse van 'n ondernemingsvorm	68
3.4.3.2	Keuse van ondernemingsvorme vir Tuislande — — — — —	69
3.4.3.2.1	Doel van oprigting — — — — —	70
3.4.3.2.2	Beheer van onderneming — — — — —	71
3.4.3.2.3	Handelsbevoegdheid — — — — —	72 —
3.4.3.2.4	Toetrede tot onderneming — — — — —	75
3.4.3.2.5	Vergoeding op belegging — — — — —	75 —
3.4.3.2.6	Persoon of kapitaal as oorheersende faktor — — — — —	76 —
3.5	ALGEMENE POSISIE — — — — —	78

HOOSTUK IV

DOEL WAARNA GESTREWE WORD

4.1	OMSKRYWING VAN GEMEENSKAPLIKE AKSIE —	80
4.2	DIE STREWE NA 'N DOEL — — — — —	82
4.2.1	Taak van bedryfsleier met betrekking tot doelstellings —	82
4.2.2	Klemverskuiwing by doelstellings — — — — —	83
4.2.3	Samestelling van doelstellings — — — — —	86

4.3	DOELSTELLING BY ONDERSKEIE	
	ONDERNEMINGSVORME — — — — —	91
4.4	DOELSTELLINGS BY ONDERNEMINGS IN TUISLANDE	93
4.4.1	Opoffering om 'n onderneming op te bou — — — — —	93
4.4.2	Die strewe na 'n eie onderneming — — — — —	94
4.4.3	Die strewe na wins — — — — —	94
4.4.4	Strewe na diens aan klante — — — — —	95
4.4.5	Lewering van diens aan gemeenskap — — — — —	96
4.4.6	Die algemene ontwikkeling van die Tuislande — — — — —	97
4.4.7	Strewe na eie ekonomiese selfstandigheid — — — — —	98
4.4.8	Opvoeding en versorging van kinders — — — — —	98
4.4.9	Die ontwikkeling van die persoon as sodanig — — — — —	99
4.4.10	Waarde van onderneming as statussimbool — — — — —	100
4.5	TOEPASSING VAN DIE DOELSTELLINGS — — — — —	101
4.6	BELEIDSBEPALING BY DIE ONDERNEMING	
	IN DIE TUISLANDE — — — — —	102
4.6.1	Rol van die onderneming in die sakelewe van 'n Tuisland — — — — —	103
4.6.1.1	Die tipe onderneming wat beoog word — — — — —	103
4.6.1.2	Handelsterrein en die omset wat beoog word — — — — —	104
4.6.1.3	Kwaliteit van artikels en diens wat nagestreef word — — — — —	106
4.6.2	Die voortsetting en uitbouing van die onderneming — — — — —	106
4.6.2.1	Die normale voortsetting (running) van die onderneming — — — — —	106
4.6.2.2	Doelgerigte strewe na vernuwing — — — — —	107
4.6.2.3	Die aanvaarding van risiko's — — — — —	108
4.7	BEPAALEDE KENMERKE VAN DOELSTELLINGS — — — — —	109

HOOFSUK V

DIE BEDRYFSLEIER

5.1	DIE BEDRYFSLEIER IN DIE BESONDER — — — — —	112
5.1.1	Die taak van die bedryfsleiers — — — — —	112
5.1.2	Die benoeming van bedryfsleiers — — — — —	113
5.1.2.1	Bepaling van die behoeftes — — — — —	113
5.1.2.2	Die werwing en keuring van die benodigde bedryfsleiers — — — — —	114
5.1.2.3	Die opleiding en ontwikkeling van die bedryfsleiers tot spanwerk — — — — —	114
5.1.2.4	Die opbou van 'n hoë moraal — — — — —	115
5.1.3	Vernaamste eienskappe en bekwaamhede van 'n bedryfsleier — — — — —	116
5.2	EISE WAT AAN DIE BANTOE AS BEDRYFSLEIER GESTEL WORD — — — — —	118
5.2.1	Grootte en omvang van ondernemings — — — — —	118
5.2.2	Omvang van afset — — — — —	119
5.2.3	Omvang van kapitale belegging — — — — —	120
5.2.4	Omvang van ontwikkeling en innovasie — — — — —	120

5.2.5	Verhoging van die produktiwiteit — — — — —	121
5.3	DIE BANTOE AS BEDRYFSLEIER — — — — —	122
5.3.1	Algemene sakevermoë van d.e bedryfsleiers — — —	122
5.3.1.1	Basis van puntetoekenning — — — — —	123
5.3.1.2	Aspekte wat puntetoekenning beïnvloed — — — —	127
5.3.1.3	Moontlike afleidings met puntetoekenning — — —	127
5.3.2	Proefondervindelike stadium — — — — —	130
5.3.3	Ontwikkeling van 'n eie bestuursetiek — — — — —	132
5.3.4	Verantwoordelikheid deur eie onderneming — — —	134
5.3.5	Die rol van die vrou — — — — —	137
5.3.6	Besondere rol van die eienaar/bestuurder — — — —	138
5.4	HULP VAN BUIE AAN BEDRYFSLEIERS — — — — —	139
5.4.1	Maatskaplike aspekte by hulpverlening — — — —	139
5.4.2	Ekonomiese aspekte by hulpverlening — — — —	141
5.4.3	Kulturele aanpassing by hulpverlening — — — —	142
5.4.3.1	Noodsaaklikheid van kulturele aanpassing — — — —	142
5.4.3.2	Begrip van kulturele aanpassing — — — — —	143
5.4.3.3	Doel met kulturele aanpassing — — — — —	144

HOOFSTUK VI

BEDRYFSLEIDING

6.1	BEDRYFSLEIDING AS PROSES — — — — —	145
6.2	DIE FUNKSIE VAN BEDRYFSLEIDING — — — — —	147
6.2.1	Bepaling van doelstellings — — — — —	147
6.2.2	Beplanning — — — — —	148
6.2.3	Organisasie — — — — —	150
6.2.3.1	Organisasievorm — — — — —	151
6.2.3.2.	Die oordrag van gesag en aanvaarding van verantwoordelikheid — — — — —	152
6.2.3.3.	D'e spanwydte van die leiding — — — — —	152
6.2.3.4	Eenheid van bevel — — — — —	153
6.2.4	Aktuering — — — — —	153
6.2.4.1	Die menslike faktor — — — — —	154
6.2.4.2	Die rol van leierskap — — — — —	156
6.2.4.3	Kommunikasie — — — — —	157
6.2.5	Beheer — — — — —	158
6.2.5.1	Die bedryfsleier en beheer — — — — —	159
6.2.5.2	Beheer as 'n proses — — — — —	159
6.3	DIE BANTOE EN BEDRYFSLEIDING — — — — —	160
6.3.1	Bedryfsleiding in die algemeen — — — — —	161
6.3.2	Die bepaling van die doelstellings — — — — —	162
6.3.3	Die rol van beplanning — — — — —	162
6.3.3.1	Beplanning en die doelstellings — — — — —	162

6.3.3.2	Beplanning en finansiering	— — — — —	163
6.3.3.3	Beplanning en die voorraad	— — — — —	164
6.3.4	Organisasie in die onderneming	— — — — —	165
6.3.4.1	Die organisasievorm	— — — — —	165
6.3.4.2	Die oordrag van gesag	— — — — —	166
6.3.4.3	Spanwydte van die leiding	— — — — —	167
6.3.4.4	Eenheid van bevel	— — — — —	167
6.3.5	Aktuering en die Bantoebedryfsleier	— — — — —	168
6.3.5.1	Hantering van die persoon	— — — — —	168
6.3.5.2	Die opbou van 'n hoë moraal	— — — — —	169
6.3.5.3	Die mate van leierskap	— — — — —	170
6.3.5.4	Hoedmighede van leierskap	— — — — —	171
6.3.6	Die uitoefening van beheer	— — — — —	172
6.3.6.1	Waarde van beheer	— — — — —	172
6.3.6.2	Beheer en die strewe na sukses	— — — — —	173
6.4	BESLUITNEMING EN KOÖRDINASIE		175
6.4.1	Besluitneming en die bedryfsleier	— — — — —	175
6.4.2	Koördinasie en die bedryfsleier	— — — — —	179
6.5	BESLUITNEMING EN KOÖRDINASIE BY DIE BANTOE-ONDERNEMINGS	— — — — —	181

HOOFSTUK VII

BEDRYFSAKTIWITEITE

7.1	DIE BEDRYFSAKTIWITEITE	— — — — —	184
7.1.1	Vestigingsfunksie	— — — — —	185
7.1.2	Finansiële funksie	— — — — —	185
7.1.3	Tegniese funksie	— — — — —	185
7.1.4	Personeelfunksie	— — — — —	186
7.1.5	Kommersiële funksie	— — — — —	186
7.1.6	Eksterne betrekkinge	— — — — —	187
7.1.7	Administratiewe en regsfunksie	— — — — —	187
7.1.8	Navorsing en ontwikkelingsfunksie	— — — — —	188
7.2	BEDRYFSAKTIWITEITE EN DIE BANTOE	— — — — —	188
7.3	PERSONEELVOORSIENING IN DIE ONDERNEMING		192
7.3.1	Posbesetting	— — — — —	193
7.3.2	Werkmiddels en -toestande	— — — — —	194
7.3.3	Personeelfunksie	— — — — —	194
7.4	PERSONEELVOORSIENING EN DIE BANTOE	— — — — —	195
7.4.1	Verhouding tussen bedryfsleiers en ondergeskiktes.	— — — — —	195
7.4.2	Bepaling van die personeelbehoefte	— — — — —	196
7.4.3	Vereistes gestel aan ondergeskiktes	— — — — —	197
7.4.4	Bronne waaruit arbeid getrek word	— — — — —	197
7.4.5	Voorwaardes by indiensneming	— — — — —	199

7.4.6	Behartiging van die personeelfunksie — — — — —	200
7.5	BESKIKBARE MATERIELE HULPBRONNE EN FASILITEITE — — — — —	202
7.5.1	Beskikbaarheid van hulpbronne en fasiliteite — — —	202
7.5.2	Die omvang van die hulpbronne en fasiliteite — — —	204
7.5.2.1	Aankoopbeleid — — — — —	204
7.5.2.2	Omvang van omset — — — — —	204
7.5.2.3	Voorsiening vir verdere ontwikkeling — — — — —	205
7.5.2.4	Ewewig tussen fasiliteite — — — — —	205
7.5.3	Konstruksie van die geboue — — — — —	205
7.5.3.1	Die koste van die konstruksie — — — — —	206
7.5.3.2	Die invloed van die konstruksie op die bedryfskoste — —	206
7.5.3.3	Uitbreidingsmoontlikhede — — — — —	206
7.5.3.4	Vertoon van die geboue — — — — —	206
7.5.4	Keuse van masjinerie en toebehore — — — — —	207
7.5.5	Uitleg van masjinerie en toebehore — — — — —	207
7.5.6	Bepalende faktore in die algemeen — — — — —	208

HOOFTUK VIII

INVLOED VAN BESTUURSTAAK

8.1	INLEIDING — — — — —	210
8.2	RÉSULTAATBEPALING — — — — —	210
8.2.1	Winsgewendheid — — — — —	211
8.2.2	Bemerkingsposisie — — — — —	212
8.2.3	Produktiwiteit — — — — —	212
8.2.4	Produkleierskap — — — — —	212
8.2.5	Ontwikkeling van bedryfsleiers — — — — —	213
8.2.6	Personeelontwikkeling — — — — —	213
8.2.7	Verantwoordelikheid teenoor die samelewing — — —	213
8.2.8	Aanpassing van doelstellings — — — — —	214
8.2.9	Lewenskragtigheid van bedryfsleiding — — — — —	214
8.3	INVLOED VAN DIE OMGEWING OP DIE ONDERNEMING — — — — —	215
8.3.1	Eksterne faktore en die onderneming — — — — —	215
8.3.2	Groter rol van eksterne faktore — — — — —	216
8.3.3	Aanpassing by eksterne faktore — — — — —	218
8.4	INVLOED WAT VAN DIE ONDERNEMING UITGAAN — — — — —	220
8.4.1	Punte van skakeling — — — — —	221
8.4.2	Verhouding met samelewing — — — — —	222
8.4.3	Mate waartoe beïnvloed — — — — —	223
8.4.4	Veranderings wat teweeggebring word — — — — —	224
8.5	WISSELWERKING TUSSEEN ONDERNEMING EN OMGEWING — — — — —	225

8.5.1	Die eenheid van die lewe — — — — —	225
8.5.2	Die invloed van godsdiens — — — — —	226
8.5.2.1	Eenheid van optrede — — — — —	227
8.5.2.2	Erkenning van individu — — — — —	228
8.5.2.3	Verantwoordelikheid van die bedryfsleier — — — — —	228
8.5.2.4	Toepassing op die Tuislande — — — — —	230
8.6	VERANTWOORDELIKHEID VAN BEDRYFS- LEIDING — — — — —	231
8.6.1	Verantwoordelikheid as bestuurspan — — — — —	233
8.6.2	Verantwoordelikheid teenoor die onderneming — — — — —	235
8.6.3	Verantwoordelikheid teenoor die eienaars — — — — —	236
8.6.4	Verantwoordelikheid teenoor werknemers — — — — —	236
8.6.5	Verantwoordelikheid teenoor verbruikers — — — — —	237
8.6.6	Verantwoordelikheid teenoor Staat — — — — —	239
8.6.7	Verantwoordelikheid teenoor die samelewing — — — — —	240
8.6.8	Verantwoordelikheid teenoor die wêreld — — — — —	241
8.6.9	Verantwoordelikheid in die algemeen — — — — —	242

HOOFSTUK IX

ENKELE AANBEVELINGS

9.1	BREË OORSIG — — — — —	243
9.2	ALGEMENE VEREISTES TOT HULP EN BYSTAND	244
9.3	MATERIËLE EN TEGNIESE BYSTAND — — —	246
9.3.1	Beskikbaarheid van materiële en tegniese bystand — —	246
9.3.2	Bystand wat verleen word — — — — —	246
9.3.3	Aanbevelings in verband met materiële en tegniese bystand	248
9.3.3.1	Rantoe-Beleggingskorporasie van Suid Afrika, Beperk	248
9.3.3.2	Uitbouing van sakelewe — — — — —	249
9.3.3.3	Uitbouing van tegniese kennis — — — — —	249
9.3.3.4	Bepaalde aspekte wat aandag moet geniet — — — — —	251
9.4	ONTWIKKELING VAN BEDRYFSLEIERS — — —	252
9.4.1	Behoeftes aan bestuursopleiding — — — — —	252
9.4.2	Omvang van skoolopleiding — — — — —	253
9.4.3	Bestuursopleiding in die algemeen — — — — —	255
9.4.3.1	Doelstelling met bestuursopleiding — — — — —	255
9.4.3.2	Omvang van die bestuursopleiding — — — — —	258
9.4.4	Interne bestuursopleiding — — — — —	261
9.4.4.1	Metodes van interne bestuursopleiding — — — — —	263
9.4.4.2	Interne opleiding in die Tuislande — — — — —	265
9.4.5	Eksterne bestuursopleiding — — — — —	266
9.4.5.1	Metodes van eksterne bestuursopleiding — — — — —	267
9.4.5.2	Eksterne opleiding in die Tuislande — — — — —	268

9.5	SAKE AANVERWANT TOT BESTUURSOPLEIDING EN -GELEENTHEDE	— — — — — — — —	270
9.5.1	Terrein van optrede	— — — — — — — —	270
9.5.2	Geskikte ondernemingsvorm	— — — — — — — —	270
9.5.3	Handelsbevoegdheid	— — — — — — — —	272
9.5.4	Ontwikkeling van ondergeskiktes	— — — — — — — —	272
9.5.5	Motivering van gemeenskap	— — — — — — — —	272
9.6	KOÖRDINASIE VAN OPTREDE	— — — — — — — —	274
9.6.1	Koördinasie van beleid as beginsel	— — — — — — — —	274
9.6.2	Instituut van Bestuurswese	— — — — — — — —	276
9.6.2.1	Wersaamhede van Instituut van Bestuurswese	— — — — — — — —	276
9.6.2.2	Instituut van bestuurswese vir die Tuislande	— — — — — — — —	278
9.6.3	Bedryfskool	— — — — — — — —	281
9.6.3.1	Taak van bedryfskool	— — — — — — — —	281
9.6.3.2	Bedryfskool vir Tuislande	— — — — — — — —	285
9.6.4	Gemeenskaplike Raad vir Tuislandontwikkeling	— — — — — — — —	288
9.6.4.1.	Wersaamhede van 'n gemeenskaplike raad	— — — — — — — —	290
9.6.4.2	Die samestelling van 'n gemeenskaplike raad	— — — — — — — —	291
9.7	SLOTOPMERKING	— — — — — — — —	294

1. LYS VAN ILLUSTRASIES *)

Illustrasie

2/1	Ontwikkeling van bestuur sedert die begin van die industriële rewolusie — — — — —	12
2/2	Funksionele indeling van die werksaamhede van 'n onderneming — — — — —	14
2/3	Skematiese voorstelling van die eenheid van bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteit in die onderneming — — — — —	16
2/4	Uitoefening van bedryfsleiding teenoor bedryfsaktiwiteit — — — — —	17
2/5	Die vlakke in die bedryfsleiding — — — — —	19
2/6	Vernaamste denkrigtings met betrekking tot bedryfsleiding — — — — —	23
2/7	'n Vergelyking van die funksies van bedryfsleiding deur enkele skrywers — — — — —	28
2/8	Vernaamste aspekte met betrekking tot bedryfsleiding — — — — —	39
3/1	Verskille met betrekking tot verskillende ondernemingsvorme — — — — —	70
4/1	Samestelling van doelstellings — — — — —	88
4/2	Totale omvang van doelstellings — — — — —	90
5/1	Basiese eienskappe van 'n bedryfsleier — — — — —	117
6/1	Skematiese voorstelling van bedryfsleiding — — — — —	146
8/1	Eksterne faktore op die onderneming — — — — —	218
8/2	Invloed van onderneming op samelewing — — — — —	221
8/3	Verantwoordelikheid van bedryfsleiers — — — — —	232
9/1	Basis van samestelling van Instituut van bestuurswese — — — — —	281
9/2	Raamwerk vir samestelling van gemeenskaplike raad — — — — —	292

2. BYLAES

A	— Vraelys met betrekking tot die aspekte wat bedryfsleiding beïnvloed — — — — —	295
B	— Enkele definisies van bedryfsleiding — — — — —	301

3. LITERATUURLYS — — — — — 303

*) Die nommers van illustrasies is deurgaans aan hoofstukke gekoppel. So sal illustrasie 2/3 beteken illustrasie 3 in hoofstuk 2.

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 Inleiding

Die Besturende Direkteur van die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beprek het op 28 Augustus 1970 aangekondig dat R104 miljoen vir die vyfjaarperiodes vanaf April 1970 tot Maart 1975 deur die korporasie in bepaalde groeipunte in die Bantoetuislande aangewend gaan word. Gepaardgaande hiermee word daar ook groot bestedings beplan deur die verskillende Owerhede van die onderskeie Bantoetuislande met die verskillende Staatsdepartemente soos byvoorbeeld Landbou, Onderwys, Vervoer en andere wat daarby betrokke is, in afsonderlike of gesamentlike optrede met die Owerheid van blanke Suid-Afrika. Daarby moet ook in aanmerking geneem word dat verdere ontwikkeling vanaf Staatsweë, die Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie van Suid-Afrika Beprek en private belegging baie sal bydra tot die ontwikkeling van grensnywerhede sowel as ondernemings binne die Tuislande.

Al hierdie projekte is daadwerklike stappe wat geneem word om die ontwikkeling van die Bantoetuislande vinniger te laat geskied. By herhaling het verskillende Ministers gedurende hierdie sessie van die Volksraad die beleid van die Regering duidelik omlyn en aangetoon dat die ontwikkeling van hierdie Tuislande teen 'n sneller tempo onderneem sal word.

Hoewel baie van die genoemde bedrae bestee sal word aan byvoorbeeld die oprigting van geboue, die aankoop van masjinerie, die voorsiening van krag- en waterbronne, ensovoorts, sal daar deur die uitbouing van hierdie ondernemings werkegeleenthede vir duisende inwoners van hierdie gebiede geskep word. Dit is duidelik dat daar gaandeweg steeds meer en groter bronne van inkomste vir die inwoners geskep word. Die kumulatiewe invloed van hierdie ontwikkeling sal nie alleen lei tot die direkte verhoging van die lewenstandaard van die inwoners nie, maar ook tot die steeds sneller ekonomiese ontwikkeling van die gebiede self.

In hierdie program van ontwikkeling en vooruitgang is daar 'n bepaalde aspek wat 'n groot invloed sal uitoefen op die tempo waarteen dit sal kan geskied en waaraan daar die nodige aandag gegee moet word. Daar moet in ag geneem word dat die groter werkegeleenthede met die hoër inkomste wat daaruit verkry word, aangewend moet word tot die ontwikkeling van die Tuislande self en sy inwoners. Nie alleen moet hierdie persone in die algemeen voorberei word om in 'n toenemende mate deel te neem aan die ontwikkeling van hul eie gebiede nie, maar daar moet ook aan persone die geleentheid gebied word om opgelei te word om as bedryfsleiers aktief deel te neem in hierdie ontwikkeling en geleidelik die inisiatief oor te neem. Om werklik die beleid van afsonderlike ontwikkeling te laat slaag, is dit noodsaaklik om self hulle politieke vryheid op te volg met ekonomiese selfstandigheid.*)

Dit is veral in hierdie laaste opsig waarop hierdie studie gerig is en daar ge-

*) Vgl. afdeling 2.5.2.

poog sal word om 'n bydrae te maak sodat die sakelewe sy regmatige aandeel kan neem in hierdie ontwikkeling. Die aandag sal dan ook meer bepaald toegespits word op die bedryfsleier*) en die uitoefening van sy taak met betrekking tot die uitbouing van sy onderneming in die besonder sowel as die ontwikkeling van die Tuislande in die algemeen.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die invloed van die industriële revolusie gaan van dag tot dag nog steeds voort. In veral die hoogsgeïndustrialiseerde lande word ondervind dat bestaande industrie toenemend ontwikkel en steeds in omvang toeneem. Gepaardgaande hiermee word gevind dat daar veral gedurende die afgelope paar dekades 'n enorme toename in die lewenstandaard van hierdie lande voorgekom het. Dit skyn onvermydelik te wees dat die ontwikkelende lande sal poog om met die middele tot hulle beskikking so spoedig moontlik te industrialiseer. Pfiffner en Sherwood stel dat:

„The nation whose economy has been based on the small familysize farm unit will therefore have little chance to improve without industrializing, urbanizing, and, in short, organizing in ways radically different from those hallowed by custom and authority. In the wake of economic changes, social and political adjustments involving organizations of scale will follow, and probably require a more painful transition than the economic.”^{a)}

Hieruit is dit duidelik dat daar nie maar net op die ekonomiese ontwikkeling as sodanig gekonsentreer kan word nie, maar die invloed daarvan op die samelewing moet besondere aandag ontvang.

In die eerste plek is daar in die eersgenoemde verband hoofsaaklik drie weë wat gevolg kan word om die verlangde groei in 'n land teweeg te bring waardeur daar 'n verhoging in die lewenstandaard bewerkstellig kan word, naamlik:

1. Hulle moet deur groter inspanning en harder werk binne die bepaalde tyd en omstandighede steeds meer verrig.
2. Hulle moet meer effektief en doeltreffend werk deur die gebruikmaak van meer moderne en gevorderde masjinerie en metodes, of
3. hulle moet 'n kombinasie van die genoemde twee weë aanwend.†)

Voortvloeiend uit die noue skakeling en onderlinge samewerking tussen die aangrensende Bantoe-tuislande^{‡)} en blanke Suid-Afrika, verkeer hierdie gebiede in 'n heeltemal ander posisie as die meeste ander State in Afrika. Nie alleen word die mense van die Tuislande in staat gestel om hul arbeid in blanke Suid-Afrika te verhuur nie, maar laasgenoemde voorsien ook grootliks in die basiese dienste in die onderskeie Tuislande ten opsigte van vervoer, kommunikasie, kragvoorsie-

*) Tensy anders aangedui, word met die bedryfsleier in die Tuislande bedoel dat die taak deur een van die inwoners (Bantoe) self onderneem word.

^{a)} Pfiffner J.M. & Sherwood, F.P. Administrative organization. Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall Inc., 1960. p. 5.

†) Megginson, L.C. & McCann, E.C. Applicability of management principles in underdeveloped economies. (In Ettinger, K.E. (red.) International handbook of management. New York. McGraw - Hill Book Co., 1965. p. 17).

‡) Voortaan sal in hierdie verband slegs na 'Tuislande' verwys word.

ning, onderwys, gesondheid, ensovoorts. Daar kan gevolglik in hierdie gebiede vir die onmiddellike en nabye toekoms meer op die ontwikkeling van landbou en tersiêre ondernemings toegespits word. Industrialisasie kan derhalwe, afhange van die behoefte en moontlikhede van elke gebied, trapsgewys, aangepak en ontwikkel word.

Hoewel industrialisasie vir die uiteindelijke relatiewe ekonomiese onafhanklikheid van die Tuislande onontbeerlik is, bring hierdie besondere posisie waarin hulle verkeer mee dat hierdie ontwikkeling geleidelik kan geskied. Geen geforseerde en oorhaastige ontwikkeling van industrieë is daarom noodsaaklik om vir die huidige ekonomiese groei te verseker nie. Hierdeur word die sake-ondernemings^{o)} in hierdie gebiede, en dan word daar in die besonder aan die bedryfsleiers gedink, in 'n unieke posisie geplaas. Hulle word naamlik in die huidige omstandighede die geleentheid gegun om geleidelik te ontwikkel en aan te pas by die eise wat die steeds groeiende ondernemings en mettertyd ook groot industriële ondernemings, aan hulle sal stel.

In die tweede plek moet daarop gelet word dat die ontwikkelingsproses van die Tuislande nie net die posisie van die ondernemings as sodanig sal raak nie, maar dat dit die samelewing as 'n geheel grootliks sal beïnvloed. Hierdie invloed sal so fenomenaal wees dat die gebiede en hul mense in vergelyking met die posisie van 'n dekade of twee gelede, heeltemal anders georiënteerd sal moet wees.*)

Vir die doel van hierdie studie wil ons op die sleutelfiguur, naamlik die bedryfsleier, let, wat as persoon grootliks daarvoor verantwoordelik sal wees om hierdie ontwikkelingsproses te rig en te lei. Soos die proses van ontwikkeling steeds in omvang en in intensiteit sal toeneem, so sal die bestuursvermoë van die bedryfsleier ook moet ontwikkel om te voldoen aan die eise wat aan hom gestel sal word. Hierdie studie wil die stand van bedryfsleiding in die Tuislande ontleed, en vir hierdie doel sal die aandag in breë trekke op die volgende toegespits word:

- (i) die belangrikste aspekte en faktore van bedryfsleiding§) in die algemeen wat die posisie met betrekking tot die Tuislande direk en indirek sal beïnvloed.
- (ii) Die toepassing van hierdie aspekte op die posisie van die bedryfsleier in die Tuislande.
- (iii) Die toepassing daarvan op die taak van die bedryfsleier in die Tuislande, en
- (iv) die faktore wat van binne sowel as buite die onderneming hierdie taak beïnvloed.

Die studie is hoofsaaklik beperk tot die posisie van bedryfsleiding in die Tuislande en wel om die ondergenoemde redes:

- (i) Hoewel die funksies wat deur die bedryfsleier uitgeoefen word, basies dieselfde is:*) ongeag die ligging van 'n onderneming, hang die sukses van die onderne-

^{o)} Voortaan sal in hierdie verband hoofsaaklik na 'ondernemings' verwys word. Met die gebruik daarvan word bedoel dat daar in sodanige ondernemings direk of indirek, 'n winsstrewende teenwoordig is en omvat die wetlike ondernemingsvorm soos behandel word in afdeling 3.4.

*) Vgl. afdelings 5.4.3 en 8.3 - 8.5.

§) Vgl. afdeling 2.4 illustrasie 2/8.

‡) Vgl. afdeling 2.2.3.

ning grootliks af van die wyse waarop bedryfsleiding in 'n bepaalde gebied onder bepaalde omstandighede, toegepas word. Met die verskillende Tuislande basies in dieselfde posisie in verhouding met blanke Suid-Afrika kan hierdie gebiede, afgesien van sekere gebiedsverskille wat basies ook onderhewig aan algemene omstandighede is, met die oog op die toepassing van bedryfsleiding as 'n eenheid behandel word.

(ii) Noodwendig sal daar met die toepassing op die Tuislande, 'n groot mate van ooreenkoms wees met dié van ander Afrikastate, omdat daar aan die een kant 'n sekere mate van ooreenkoms bestaan tussen die Bantoes as ras in die onderskeie gebiede. Aan die ander kant egter bestaan daar bepaalde verskille tussen die verskillende rasse. Daar word in die studie slegs op die posisie soos van toepassing in Suid-Afrika gekonsentreer.

(iii) Afgesien van hierdie verskil tussen mens tot mens, bestaan daar ook groot verskille ten opsigte van die ekonomiese posisie en die plaaslike omstandighede van die Tuislande in vergelyking met dié van ander Afrikastate, wat noodwendig die toepassing van bedryfsleiding direk beïnvloed - ook in hierdie verband word die aandag bepaal op die omstandighede soos van toepassing in Suid-Afrika.

(iv) Die omstandighede van die Bantoe in sy Tuisland, waar die ontwikkeling van die politieke en ekonomiese onafhanklikheid nagestreef word, is ook weer geheel en al verskillend van dié in woongebiede by stede en dorpe in blanke gebied waar die Bantoe nê hierdie permanente regte en voorregte soos in sy eie gebied kan kry nie. In blanke Suid-Afrika word die Bantoe net in 'n tydelike hoedanigheid beskou sonder enige politieke regte in hierdie gebied. Die invloed hiervan op die oprigting en ontwikkeling van die onderneming is belangrik. In die blanke gebiede is die Bantoe-ondernemings wat hoofsaaklik uit tersiêre ondernemings bestaan, in 'n direkte mededingende posisie met die ander ondernemings in die stede en dorpe. In hierdie geval kom die Bantoe as verbruiker in aanraking met die ondernemings van alle rasse-groepe en hy het normaalweg 'n vrye keuse waar hy sy sake sal doen.

Noodwendig sal die toepassing van bedryfsleiding in ondernemings in die Tuislande en die Bantoe-woongebiede in blanke gebiede in baie opsigte ooreenstem, omdat dit in beide gevalle nog dieselfde bevolkingsgroep raak. In baie ander opsigte weens onder andere die verskillende politieke, ekonomiese en sosiale posisie van die onderskeie gebiede, sal daar egter groot verskille in die toepassing daarvan wees.

(v) In die gebiede waar grensnywerhede opgerig word en die Bantoe ook in noue kontak met die ondernemings in blanke gebied kom, mag dit met die eerste oogopslag lyk of hierdie Bantoe-ondernemings in 'n groot mate in dieselfde posisie verkeer as dié wat in die Bantoe-woongebiede in blanke gebied is. In werklikheid is dit glad nie die geval nie. Die Bantoe werk in hierdie gebiede wel by ondernemings wat aan 'n ander ras behoort en in blanke gebied geleë is, maar sodra hy na werk oor die grens by sy huis en in sy eie gebied is, het hy al die regte en pligte net soos die blankes dit in hul gebied het. Hier kan die Bantoe dan sy sake tot sy eie voordeel onderneem en ontwikkel. Hoewel die Bantoe as verbruiker in beide gevalle, naamlik ten opsigte van die grensnywerheidsgebied sowel as in blanke gebiede soos hierbo genoem, met ondernemings van Blankes en Bantoes te doen

kry, staan hy in die eersgenoemde geval in 'n ander verhouding tot sy eie gebied en sy ondernemings. Dit word veral in die hand gewerk omdat hy in hierdie geval permanent in sy Tuisland gevestig is en hy saam met sy gesin meedoen aan die ontwikkeling van hul eie gebied. Die posisie van die bedryfsleier in hierdie opsig sal noodwendig in 'n groot mate deur hierdie posisie en die veranderende houding van die Bantoe as verbruiker beïnvloed word. Ook in hierdie opsig sal die toepassing op die Bantoe-onderneming dus ooreenstem met die algemene posisie van die bedryfsleiding in die Tuislande.

(vi) Hoewel dit by die behandeling van die voorafgaande punte reeds na vore gekom het, wil ons die aandag ook pertinent daarop vestig dat die onderskeie Tuislande deel vorm van die breë beleid van afsonderlike ontwikkeling. Afgesien van die verskille tussen die verskillende Bantoeërassie, sowel as gebiedsverskille by bepaalde streke, is dit belangrik dat bedryfsleiding en die toepassing daarvan met betrekking tot die toepassing van genoemde beleid, as 'n eenheid hanteer word.^{o)}

Met die oog op die voorgaande sal die toepassing van bedryfsleiding in hierdie studie meer bepaald op die posisie van die Tuislande in hul geheelposisie gekonsentreer word — onderlinge en gebiedsverskille kan nie verontagsaam word nie, maar die toepassing kan wel veralgemeen word. Verder is dit ook belangrik om daarop te let dat 'n soortgelyke toepassing op Bantoewoongebiede in blanke Suid-Afrika sowel as op ander Afrikastate, afgesien van basiese aspekte, 'n afsonderlike studie vereis om dit by bepaalde omstandighede aan te pas.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande plaas, soos in afdeling 1.1 aangetoon, steeds groter eise aan die bedryfsleiers. Inagnemende die feit dat hierdie veld vir die Bantoe in die algemeen vreemd is, is dit verstaanbaar dat baie aanpassings nodig sal wees. Die mate waartoe die beleid van afsonderlike ontwikkeling suksesvol deurgevoer kan word, sal op die langduur grootliks bepaal word deur die deelname van hierdie persone in die ekonomiese ontwikkeling van hulle eie gebied.

Dit word as noodsaaklik geag om in hierdie stadium eers 'n geheelbeeld van die posisie van die Tuislande te vorm en om 'n basis daargestel te kry. As opvolging hiervan sou dit dan moontlik wees om verdere studies te onderneem ten opsigte van elke gebied met sy eie mense en omstandighede.

Met die oog hierop is die doel van hierdie studie vierledig van aard:

In die **eerste** plek sal daar gepoog word om die leemte wat daar bestaan met betrekking tot navorsing oor die toepassing van bedryfsleiding deur die Bantoe-bedryfsleier, te help aanvul.

In die **tweede** plek word vertrou dat hierdie kennis van die posisie van die Bantoebedryfsleier meer insig en begrip sal meebring van hulle posisie asook van die mense wat deur hulle bedien word.

In die **derde** plek om mee te help tot 'n steeds verdere uitbouing van die skakeling en bystand van bestaande en voornemende instansies met die Bantoebedryfs-

^{o)} Vgl. afdeling 2.5.2.

leier en sy onderneming, en

in die vierde plek om waar moontlik aanbevelings te maak ter bevordering van die bedryfsleiding in die Tuislande en ter oorbrugging van die probleme in hierdie verband.

In die bestudering van hierdie posisie is dit van belang dat daar gewys word op sekere aspekte wat by die beoordeling daarvan steeds in gedagte gehou moet word:

- die Bantoebedryfsleier is nog relatief in die beginstadium van ontwikkeling en verstaanbaar sal hulle voor baie groeiproebleme te staan kom. Met die oog hierop sou dit gevolglik fataal wees om te verwag dat hulle binne afsienbare tyd die Bantoe-tuislande in hoogsgeïndustrialiseerde gebiede kan omskep. Hierdie feit is egter van minder belang teen die agtergrond dat die geleentheid wat aan die Bantoebedryfsleiers deur die beleid van afsonderlike ontwikkeling gebied word, deur hulle aanvaar en aangegryp word,
- in die lig hiervan is dit belangrik dat daar nie slegs teen probleme en misluktings vasgekyk moet word nie, maar om doelgerig voort te bou op die sukses wat reeds bereik word, en
- ondervinding van die verlede het ons geleer dat die taak moeilik en langsaam sal wees. Met hierdie studie wil gevolglik nie daarop aanspraak gemaak word dat al die probleme in hierdie verband binne afsienbare tyd opgelos kan word nie, maar die wiel is aan die rol en met die nodige bedagsaamheid, verstandhouding en die nodige bystand, sal dit steeds sneller en meer doeltreffend voortbeweeg.

1.4 METODE VAN ONDERSOEK

Weens die aard van die studieveld wat gedek moet word, is dit nodig om besondere aandag aan beide die teoretiese sowel as die praktiese aspekte daarvan te bestee. Sover as wat eersgenoemde betref, bestaan daar so baie uiteenlopende benaderings dat dit noodsaaklik is om eers 'n kort uiteensetting te gee van bedryfsleiding in die algemeen sowel as van die aspekte wat vir hierdie studie as belangrik beskou word.

Aangaande die praktiese posisie is gepoog om sover moontlik direk met bedryfsleiers en die ondernemings self te skakel, asook indirek met en deur instansies wat daarby betrokke is. Sonder die hulp en bystand van hierdie instansies sou hierdie studie nie moontlik gewees het nie.

Ten einde die praktiese navorsing sover as moontlik volgens 'n gemeenskaplike basis te laat geskied, is daar in 'n groot mate vanaf 'n bepaalde indeling gewerk. Hierdie indeling is gerugsteun deur 'n vraelys^{o)} waarin die teoretiese raamwerk as rigshoer vir die praktiese ondersoek gedien het.

Met die opstelling van die vraelys is daar rekening gehou met onder andere die volgende punte:

§ die teoretiese raamwerk wat die basis van die indeling uitgemaak het;

^{o)} Die vraelys verskyn as Bylae A tot hierdie verhandeling. slegs die Afrikaanse teks word aangehaal.

§ die aantal vrae moes beperk word tot die basiese aspekte van elke afdeling en onderafdeling;

§ die tyd wat dit in beslag sou neem om die verskillende vrae met 'n bepaalde bedryfsleier te behandel;

§ die wisseling van die vrae van elementêr tot gespesialiseerd om sover as moontlik die mate van bestuursvermoë vir die huidige te kan bepaal, maar om ook as basis vir die toekoms vir verdere navorsing te dien;

§ die stel van vrae oor bepaalde aspekte op verskillende wyses en onder verskillende afdelings om die akkuraatheid van die gegewens wat verstrekk is te kan toets, en

§ om die gebruik van gespesialiseerde wetenskaplike terminologie sover as moontlik te vermy, aangesien die vertolking daarvan deur die onderskeie vraestellers aan die een kant en die onderskeie bedryfsleiers aan die ander kant verskillend benader en beantwoord kan word.

Op grond van eie besoeke aan 'n groot aantal ondernemings asook aan instansies wat daarby betrokke is, is daar afhangende van omstandighede op bepaalde aspekte verder uitgebrei. Die gesprekke is ook in 'n rigting gestuur wat die bedryfsleier die geleentheid gebied en aangemoedig het om sy besondere denke en gevoelens aangaande die uitoefening van sy taak, sover as moontlik bekend te maak.

1.5 INDELING EN HANTERING VAN STOF

Die aandag word eerstens gevestig op die belangrike plek wat bedryfsleiding speel in die ekonomiese ontwikkeling van 'n land. Verder sal die verskillende aspekte van bedryfsleiding behandel word, en ook aangetoon word hoe die uitoefening van die taak van die bedryfsleier meewerk tot sy verantwoordelikheid teenoor sy onderneming en al die verskillende instansies waarmee dit direk en indirek in aanraking kom. In hierdie verband is dit belangrik om te let op die wisselwerking tussen die eksterne faktore wat bedryfsleiding beïnvloed en die invloed wat vanaf bedryfsleiding uitgaan.

Die stof in hierdie proefskrif word soos volg in die onderskeie hoofstukke behandel:

Hoofstuk 2 — Bedryfsleiding en ekonomiese ontwikkeling.

Hoofstuk 3 — Oprigting van wetlike onderneming.

Hoofstuk 4 — Doel waarna gestrewe word.

Hoofstuk 5 — Die bedryfsleiers.

Hoofstuk 6 — Bedryfsleiding.

Hoofstuk 7 — Bedryfsaktiwiteite.

Hoofstuk 8 — Invloed van bestuurstaak.

Hoofstuk 9 — Enkele aanbevelings.

In die behandeling van hierdie aspekte is dit belangrik dat die volgende beginsels as basis sal dien en by elke aspek in gedagte gehou word, naamlik dat:

§ die beginsels van bedryfsleiding soos vanuit die funksionele beskouing benader, bly basies dieselfde en is ook op ondernemings in ander gebiede van toepassing.

Die enigste variërende element wat volgens plaaslike omgewingsfaktore varieer, is die toepassing van die beginsels;°)

§ die werksaamhede van die onderneming, hoewel dit verdeel word in bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite wat elkeen weer verder onderverdeel word, bly gemik op die regte koördinasie tussen die verskillende afdelings sodat die onderneming in die totaal een geheel vorm en as sodanig na die bereiking van sy doelstellings gevoer word, en

§ die omvang en belangrikheid van bedryfsleiding sal wel van onderneming tot onderneming wissel, maar in die laaste instansie sal dit nog die kern vorm om die onderneming suksesvol te laat opereer.

Veral in die laasgenoemde aspek lê die uitdaging aan die bedryfsleier om die beginsels van bedryfsleiding suksesvol in 'n bepaalde gebied onder bepaalde omstandighede toe te pas. Daar is tereg beweer:

" a given manager in a given company in a given country will be successful if he knows and is able to apply the principles of management, and if his personal philosophy is compatible with the environment in which he is operating."†)

Die behandeling van die verskillende aspekte van bedryfsleiding word veral op die volgende basis gedoen:

(i) Eerstens word 'n kort teoretiese uiteensetting van die bepaalde aspek self gegee, veral in ooreenre dit bedryfsleiding as sodanig beïnvloed, en

(ii) tweedens word 'n toepassing van die bepaalde aspek op die besondere posisie en omstandighede in die Tuislande gemaak.

In hierdie verband moet daarop gewys word dat alle inligting wat verskaf is deur bedryfsleiers sowel as deur die instansies wat daarby betrokke is, streng vertroulik behandel is. Die besonderhede soos vervat in hierdie studie en die gevolgtrekkings waartoe geraak word, het betrekking op die posisie in die algemeen en nie op 'n bepaalde persoon, onderneming of instansie in die besonder nie.

Verder is dit belangrik dat die volgende punte ook in ag geneem word.

(a) Dit moet beklemtoon word dat die verskillende relevante aspekte in hierdie studie behandel word vanuit die gesigspunt van die bedryfsleier en hoe dit sy taak raak, sodat die posisie van die bedryfsleier in die werklike uitoefening van sy taak in die geheelposisie daarvan gesien en hanteer kan word.

(b) Hoewel dit normaalweg in 'n proefskrif aanvaar word dat die leser self op hoogte sal wees met die teoretiese aspekte wat as agtergrond dien, word daar in hierdie studie in sekere opsigte 'n uitsondering daarop gemaak omdat:

§ persone verbonde met die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling versoek het dat die teorie en die toepassing daarvan duidelik uiteengesit word, en

§ daar oor die algemeen by so baie van die bedryfsleiers 'n leemte bestaan met betrekking tot dit waarna hulle strewe en hoe hulle hul taak as bedryfsleiers tot uitvoering moet bring, dat ons langs hierdie weg poog om 'n basis daar te stel wat nagevolg kan word.

(c) Dit is ewe belangrik dat hierdie studie gesien word in die lig van die bestaande

°) Vgl. afdeling 2.2.4.

†) Megginson & McCann, (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 21).

gebruike en gewoontes van die Bantoe in die Tuislande en soos dit volgens onses insiens toepassing daar kan vind. Suur in 'n tegniese lig gesien kan daar sekerlik 'n baie meer doelgerigte weg aangedui word, maar aangepas by plaaslike omstandighede en die aanvaarbaarheid daarvan moet daar beslis rekening gehou word met al die aspekte wat so eie aan die Bantoe is. °) Ons wend met hierdie studie dan ook 'n poging aan om bedryfsleiding in die Tuislande by hierdie prentjie in te pas.

(d) Die inligting wat ten opsigte van die Tuislande verstrekkend word, is opgebou deur eie ondervinding, persoonlike ondersoeke aan ondernemings en die hulp van die verskillende instansies wat daarby betrokke is. Die hantering van die inhoud moet in hierdie lig gesien word en daar sal slegs na bronne verwys word waar dit uit ander kanale verkry is.

(e) Ten slotte in dit ook belangrik dat, by die behandeling van die verskillende aspekte soos hierbo uiteengesit, die bedryfsleier asook die onderneming as sodanig nie net op hulle self aangewys is nie. Intendeel vorm hulle 'n integrale deel van die samelewing wat bedien word. Dit is dus vanselfsprekend dat die een deur die ander beïnvloed sal word, met die gevolg dat daar met die bestudering daarvan op die terrein van verskillende studierigtings beweeg moet word. Aangesien die bestudering van die algehele invloed van en deur die onderneming op alle terreine van die samelewing so verreikend is, is dit soos Whitehead dit gestel het:

“Such a wide range of understanding is, of course, beyond the grasp of any single human.” *)

Die aangeleentheid sal gevolglik in hierdie studie hoofsaaklik vanuit die bedryfs-ekonomiese gesigspunt benader word, maar daar sal waar nodig ook na ander studieveldes verwys word sodat die optrede van die bedryfsleier in die breë verband gesien kan word.

°) Vgl. afdeling 2.5.2.

*) Whitehead, A.N. Business policy and its environment. (In Moranian, T. Grunewald, D. & Reidenbach, R.C. (red.) Holt, Rinehart & Winston, Inc. New York, 1965, p. 17).

HOOFSTUK II.

BEDRYFSLEIDING EN EKONOMIESE ONTWIKKELING.

2.1 INLEIDING

Hoewel bestuur al van die vroegste eeue af beoefen word, is dit maar eers sedert die einde van die negentiende eeu dat die ontleding en bestudering daarvan met die gevolglike toepassing van die resultate, ernstige aandag geniet. Sedertdien, en veral gedurende die afgelope paar dekades, het persone en groepe uit alle moontlike studierigtings hulle tot hierdie onderwerp gewend. 'n Steeds groter wordende stroom van ontledings, benaderings en aanbevelings sien dan ook gedurig die lig.

Die posisie bring noodwendig mee dat daar in baie opsigte verskillende denkrigtings na vore kom. Hoewel baie van die verskillende benaderings tot 'n mate aanvullend tot mekaar is, is dit verstaanbaar dat daar baie botsende terme en denkrigtings ontstaan. By 'n bestudering van die werke is dit duidelik dat dit nog lank sal duur voordat so 'n jong wetenskap soos bedryfsleiding sal ontwikkel tot 'n stadium waar daar meer algemeen aanvaarbare beginsels en teorieë bestaan.

Voordat die praktiese toepassing van die verskillende aspekte van bedryfsleiding behandel word, sal dit dus nodig wees om eers 'n teoretiese agtergrond van bedryfsleiding as sodanig op te bou. Uit die aard van hierdie studie sal die verskillende aspekte van bedryfsleiding nie volledig behandel word nie. Dit sal slegs behandel word vir die doel soos benodig en vir sover as wat daar aan die een kant 'n duidelike uiteensetting gegee kan word van ons siening met betrekking tot bedryfsleiding, sodat dit aan die ander kant kan dien as basis vir die praktiese toepassing daarvan op die bedryfsleier in die Tuislande.

2.2 BEDRYFSLEIDING AS 'N SELFSTANDIGE WETENSKAP

Die aandag sal in hierdie verband veral op die volgende aspekte gevestig word.

2.2.1 Die terme ,bestuur' en ,bedryfsleiding'

Die meeste mense het min of meer 'n begrip van ,bestuur'. Hulle dink in hierdie opsig veral aan die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak en aanvaar soos Dale dit stel:

“ . . . that management requires abilities distinct from those needed to do work that is being managed.”^{o)}

Nogtans bly die begrip op sigself nog verwarrend en daar word verskillende vertolkings aan geheg. Mace beweer ook iereg dat bestuur 'n vae, gekompliseerde en moeilik vertolkbare woord is wat algemeen gebruik word, maar waarvan die betekenis van persoon tot persoon verskil. ^{oo)}

^{o)} Dale, E. Management theory and practice. New York, McGraw-Hill Book Co., 1965. p. 3.

^{oo)} Thomson, D.C. (red.) Management, labour and community. London, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1957. p. 49.

So meld Peterson, Plowman en Trickett dan ook:

"Few concepts have had so much written about them and yet remain so ambiguous in the minds of so many as the concept of "management".

"Thus the term management is often used as a synonym of such related terms as capital, ownership, administration, leadership, authority, and power." *)

Om enige verkeerde vertolking van bepaalde begrippe te voorkom, is dit nodig dat daar 'n kort uiteensetting gegee word van die verband waarin dit in hierdie studie gebruik en vertolk word.

2.2.1.1 Bestuur teenoor bedryfsleiding

Sedert die vroegste jare is die mens daarvan bewus dat hy op sigself nie tot veel in staat is nie. Vir die bereiking van sy doelstellings is die mens gevolglik afhanklik van die samewerking van ander mense. Op alle terreine van die samelewing word menslike aktiwiteite gekoördineer sodat doelgerigte groepsoptrede verkry kan word. Hierdie taak staan algemeen bekend as 'bestuur' en dit word bewustelik of onbewustelik beoefen op elke plek waar mense hulle bevind. Dit kom tot 'n sekere mate voor in elke optrede van die mens en wel in die kerk, kantoor, bank, skool, huis, hotel, hospitaal sowel as elke ander plek en terrein. †)

Voorbeelde van die toepassing van bestuur word gevind uit die vroegste dae van die mens se bestaan en Gager beweer tereg dat bestuur "runs concurrent with all history." §) So kan daar gedink word aan onder andere enkele belangrike take wat in die verlede onderneem is waaruit die bestaan van 'n sekere mate van bestuur duidelik geblyk het, byvoorbeeld: °)

— die kolosale mure gebou om die destydse Babilonië.

— Die ontsaglike groot piramides, kerke, ensovoorts wat in vervloë tye in verskeie plekke opgerig is, en

— Hannibal se oorgang oor die Alpe gedurende 218 V.C. met sy soldate en hulle toebehore.

Vir sover dit die bestuur van die sake-onderneming betref, met die uitbou daarvan tot die moderne bestuurspraktyke, kan daar gelet word op die industriële omwenteling met alles wat dit meegebring het. Hoewel baie aandag in hierdie opsig gegee word aan tegnologiese uitvindings, word daar min vermeld oor die metodes en tegnieke van bestuur wat hierdie ontwikkeling moontlik gemaak het. Dit is duidelik dat die industriële rewolusie die belangrikste bydraende faktor was tot die ontwikkeling van die fabriekstelsel. †) Hierdeur is daar 'n verandering in die produksieproses teweeggebring deur onder andere:

*) Petersen, E. Plowman, E.G. & Trickett, J.M. Business organization and management. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., fifth edition, 1962. p. 1.

‡) Terry, G.R. Principles of management. Homewood, Richard D. Irwin, 1964. p. 3

§) Gager, C.H. Management throughout history. (In Maynard, H.B. (red.) Top management handbook. New York, McGraw-Hill Book Co., 1960. p. 37.

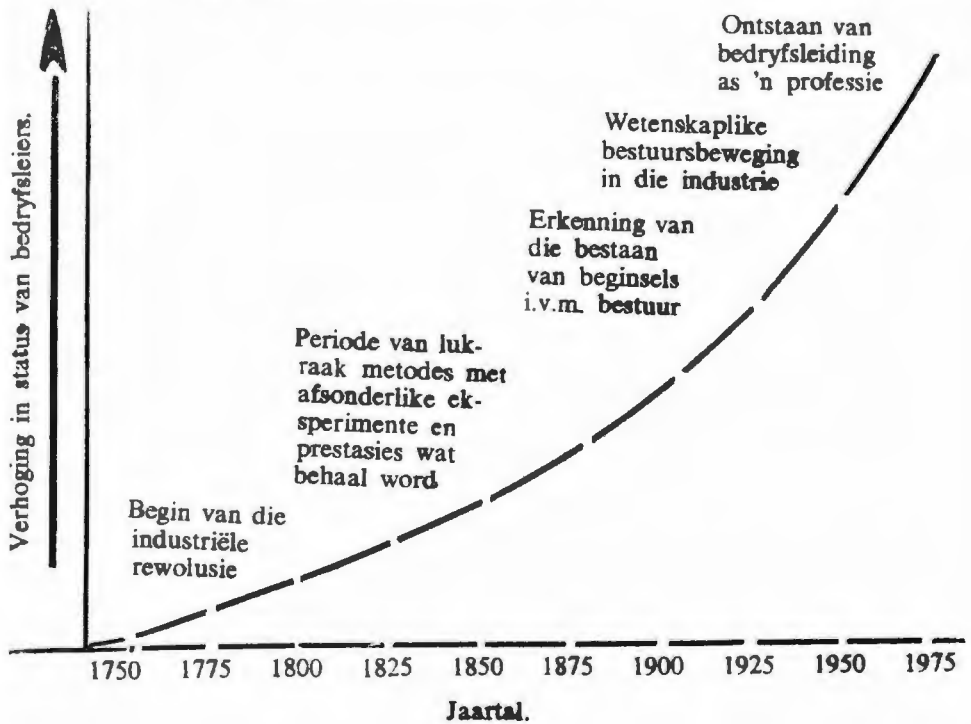
°) Vgl. onder andere Alberts, H.H. Organized executive action. New York, John Wiley & Son, 1961. p. 7-8.

†) Ibid, p. 10-13.

- werkers, grondstowwe, masjinerie en toebehore is onder een dak gekonsentreer,
- daar het 'n duidelike onderskeid tussen werknemer en werkgewer ontstaan, en
- daar het 'n afsonderlike onderneming ontstaan wat die produksie onderneem het en die vervaardigde goedere van die hand moes sit - later het verskillende ondernemingsvorme ontwikkel wat met wetlike gesag bekleë is, naamlik die eenmansaak, vennootskap, maatskappy en koöperasie. §)

Met die ontwikkeling van die fabriekstelsel het daar steeds groter ondernemings ontstaan wat noodwendig al moeiliker hanteerbaar geword het. Die bestuur van die ondernemings het almeer gekompliseerd geraak en geleidelik is die uitoefening van hierdie taak deur bepaalde persone onderneem, naamlik die bedryfsleiers. So het daar die sogenoemde „bestuursklas” ontstaan. Hierdie ontwikkeling van bestuur kan skematies soos volg in illustrasie 2/1 voorgestel word.

Illustrasie 2/1 - Ontwikkeling van bestuur sedert die begin van die industriële rewolusie. †)



§) Vgl. afdeling 3.4 vir uiteensetting.

†) Gager, (In Maynard, (red.) op. cit., p. 72). Vgl. ook afdeling 2.2.2.

Nieteenstaande die besondere rol wat bestuur deur die eeue heen gespeel het, was dit eers teen die einde van die negentiende eeu dat die onderliggende beginsels daarvan in besonder ontleed en bestudeer is. Algaande weg het dit duidelik geword dat bestuur verskil van die aktiwiteite wat bestuur moet word. °) Bestuur kan dus omskrywe word as die taak van:

“ . . . getting things done through people and directing the efforts of individuals towards a common objective.” *)

Hiervolgens is dit duidelik dat bestuur of leiding en die beginsels daarvan, op alle terreine van die samelewing waar menslike aktiwiteite gekoördineer word, van toepassing is. §) Die meeste navorsing in hierdie verband word in verband met die bedryfswyse onderneem en wel ten opsigte van die onderneming in die besonder.

In teenstelling met bestuur of leiding in die algemeen, gebruik ons die term ‘bedryfsleiding’ waar dit op die bestuur van die onderneming toegepas word - bestuur of leiding word gesien soos dit in die algemeen plaasvind en omsluit die breëre begrip teenoor bedryfsleiding wat toegepas is op die onderneming en in hierdie geval dus in ’n engere sin gebruik word. Die onderstaande verdeling word byvoorbeeld gemaak wat hierdie verskil in die toepassing van die bestuur/leiding duidelik na vore bring, naamlik †)

- bedryfsleiding (private management) wat die bestuur van die onderneming behels,
- verenigings- en genootskapsbestuur wat basies dieselfde as bedryfsleiding is, maar toegepas word op die organisasies waar winsbejag nie nagestreef word nie, en
- publieke en s’taatsbestuur wat die bestuur behels vanaf die individu met sy huis-houding tot die Staat met al sy verskillende vertakkinge.

2.2.1.2 Bedryfsleiding as sodanig

Die term ‘bedryfsleiding’ word dus normaalweg gebruik vir die toepassing van bestuur/leiding op die onderneming en dit sal ook as sodanig in hierdie studie aangewend word. Waar daar weens die sinsverband byvoorbeeld van bestuur gebruik gemaak word, bedoel dit nog die toepassing soos op die onderneming.

Hoewel daar hoofsaaklik uitgegaan word van die beginsels van bedryfsleiding soos d’it op die onderneming van toepassing is, is dit belangrik om te onthou dat hierdie beginsels ook tot ’n sekere mate op bestuur in al sy toepassingsvelde geld. Die toepassing in hierdie studie word egter bepaald tot die onderneming beperk en die basiese beginsels sal daarvolgens aangepas en toegepas word.

Dit is duidelik dat die werksaamhede wat in die onderneming verrig word, volgens die funksionele beskouing hoofsaaklik in twee hoofgroepe verdeel word, naamlik:

- : bedryfsleiding en
- : bedryfsaktiwiteite.

°) Vgl. afdeling 2.2.1.2 vir verdeling in bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite.

*) Haimann, T. Professional management, Boston, Houghton Mifflin Co., 1962 p. 1

§) Vgl. die eerste paragraaf van hierdie afdeling 2.2.1.1.

†) Petersen e.a. op. cit., p. 3.

Die bedryfsleiding moet gesien word as 'n afsonderlike aktiwiteit °) om die onderneming na sy doel te voer en moet onderskei word van die verskillende bedryfsaktiwiteite wat verrig word om hierdie doel in die praktyk ten uitvoer te bring. *) Hierdie onderskeid kan in navolging van Davis §), soos volg omskryf word:

(i) Bedryfsleiding is die funksie van uitvoerende leierskap. Dit behels die uitoefening van die taak van die bedryfsleiers met betrekking tot die doelstellings, beplanning, organisasie, akteuer en beheer in die onderneming om al die werksaamhede na die bepaalde doel te voer. Die verrigting van hierdie funksies behels die leiding gee en toesighouding van ander wat verantwoordelik is vir die skepping en verspreiding van die goedere en dienste wat die onderneming produseer en/of voorsien.

(ii) Die bedryfsaktiwiteite behels daardie werksaamhede wat direk en terstond meewerk tot die skepping van utiliteite hetsy primêr, indirek of sekondêr. Hierdie werksaamhede kan beskryf word as die 'direkte' (making or doing) funksies wat die goedere en dienste daarstel. Hulle verrigting behels nie enige betekenisvolle verantwoordelikheid vir die leiding gee en toesighouding van ander se werksaamhede nie.

Gesien volgens die funksionele beskouing, word die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite in illustrasie 2/2 skematies voorgestel om 'n totale beeld te vorm van al die werksaamhede van die onderneming.

Illustrasie 2/2- Funksionele indeling van die werksaamhede van 'n onderneming ff)

Werksaamhede van onderneming.

Bedryfsleiding †)

Doelstellings	Beplanning	Organisasie	Akteuer	Beheer
---------------	------------	-------------	---------	--------

Bedryfsaktiwiteite †)

Vestigings-funksie	Finansiële funksie	Tegniese funksie	Personeel-funksie (Sosi-aal-ekonomiese)	Kommer-siële funksies	Eksterne betrek-kinge	Admini-stratiewe en regs-funksie	Navor-sing en ont-wikkeling.
--------------------	--------------------	------------------	---	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	------------------------------

°) Maynard, H.B. Management and managing. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 10).

*) Vgl. afdeling 4.2.3 waar tussen die formele en materiële doelstellings onderskei word.

§ Davis, R.C. The fundamentals of top management, New York, Harper & Row, Publishers, 1951, p. 14 - 15.

ff), †), †) op volgende bladsy.

Dit is belangrik dat daar met die oog op hierdie studie op die volgende gelet word:

1. Ten einde al die werksaamhede in die onderneming doeltreffend te verrig, is dit nodig om, afhankende van die omvang en aard van die bedrywighede wat verrig moet word, die aktiwiteite volgens een of ander metode in beheerbare departementen, afdelings, seksies of groepe te verdeel.*)

2. Afgesien van die besondere metode of kombinasie van die metodes wat gevolg word, staan die verskillende take of funksies in noue verband met mekaar. Vir analitiese doeleindes word hulle wel geskei sodat elkeen afsonderlik gesien en bestudeer kan word en die besondere vereistes en behoeftes van elkeen bepaal kan word. Die eenheid van al die aktiwiteite met elkeen in sy regte perspektief in 'n bepaalde onderneming in die praktyk, moet nie uit die oog verloor word nie. Reynders beklemtoon die feit dat elke funksie die ander aanvul want hierdie funksies vorm 'n eenheid en staan nie los van mekaar nie. Hulle bestaan gevolglik nie afsonderlik van mekaar nie, maar elkeen is deel van die hele onderneming. Optrede in verband met een afdeling, funksie of probleem sal normaalweg ook die ander beïnvloed. Die hantering van 'n afdeling, funksie of probleem uit 'n bepaalde gesigspunt, kan byvoorbeeld tot optrede lei wat geheel onprakties of onwenslik is vanweë die beperkings gelê deur onder andere die doel en beskikbare fasiliteite. Elke aspek moet dus ook as deel van die geheel gesien word en enige optrede moet eers geskied nadat vasgestel is hoe dit die ander sal raak. §)

Die eenheid van die verskillende aktiwiteite in die onderneming soos deur bedryfsleiding na sy doel gevoer kan volgens die funksionele metode, soos hierbo uiteengesit, soos volg in illustrasie 2/3 skematies aangetoon word.

Bronne vervolg vanaf vorige bladsy:

ff) Met die verdeling van die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite sal daar in die algemeen na die werksaamhede verwys word.

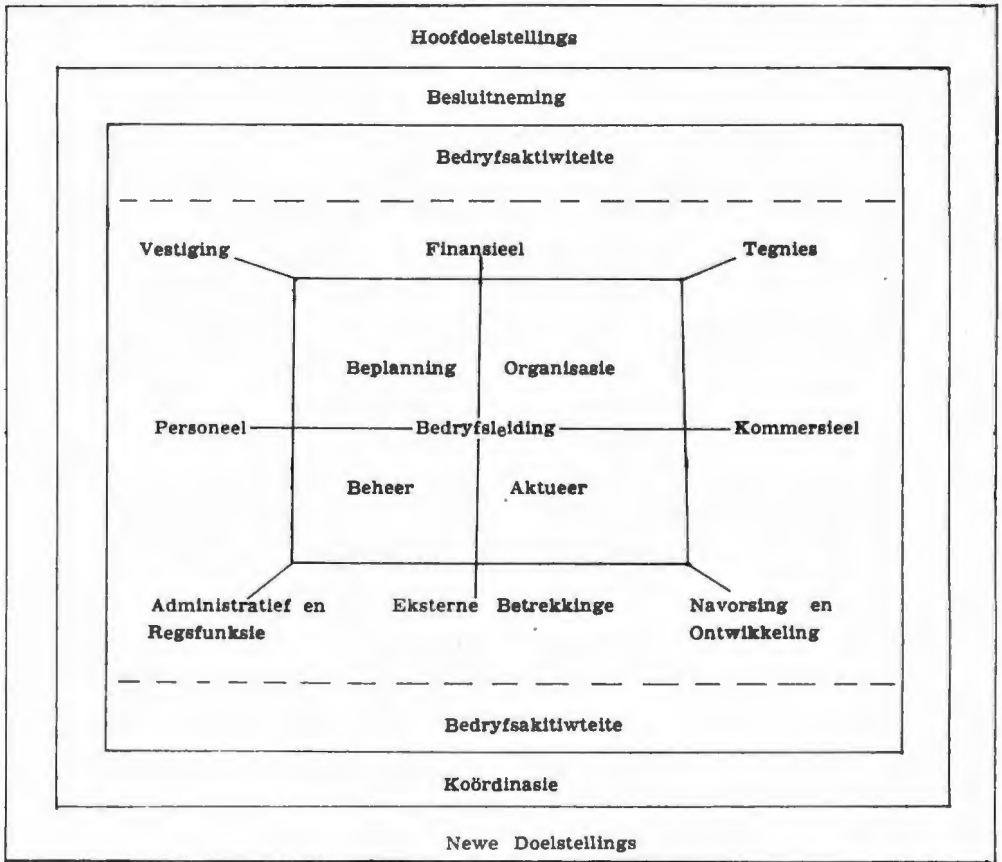
‡) Die funksies van bedryfsleiding soos bepaal in afdeling 2.2.4.

1) Hierdie bedryfsaktiwiteite is saamgestel uit onder andere, Reynders, H.J.J. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1963. p. 3-4. Reynders, H.J.J. (In Rädcl, F.E. & Reynders, H.J.J. (red.) Inleiding tot die bedryfs-e-konomie. Pretoria, J.L. van Sshaik Beperk, 1965. p. 75 - 77. Maynard, op. cit., p. 14-22. Verder glo ons dat die vestigingsfunksie so belangrik is, dat dit as 'n afsonderlike funksie onderskei word. Vgl. ook afdeling 7.1.

*) Vgl. ook afdeling 7.1.

§) Reynders, (In Rädcl & Reynders, (red.) op. cit., p. 78).

Illustrasie 2/3 - Skematiese voorstelling van die eenheid van bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite in die onderneming °)



Afhangende van die aard van sake wat gedoen word, sal die besondere posisie en rol van elkeen van die verskillende funksies in 'n bepaalde geval van onderneming tot onderneming verskil. Vergelyk byvoorbeeld die tegniese funksie by 'n

°Vgl. ook Smal, J.G.C. Organisasie en bestuur van koöperatiewe ondernemings. (ongepubliseerd) Fort Hare, 1966. p. 5.

kleinhandelsaak met dié van 'n fabriek. Die uitoefening van bogenoemde funksies sal vir die onderskeie ondernemingsvorme †) basies dieselfde wees, hoewel die toepassing daarvan by elke vorm tot 'n sekere mate sal verskil.

Die suksesvolle bereiking van die doelstellings van 'n onderneming sal, afgesien van die onderskeie ondernemingsvorme, in ieder geval bepaal word deur die doeltreffendheid waarmee die verskillende funksies afsonderlik en in geheel uitgeoefen word. Deurdat die doelstellings (wat inherent bepaal word deur die beginsels en beleid waarop 'n bepaalde ondernemingsvorm gebaseer is) so 'n belangrike invloed op die uitoefening van die aktiwiteite het, sal dit ook die besondere toepassing daarvan van ondernemingsvorm tot ondernemingsvorm laat verskil. Met ander woorde hoewel die aktiwiteite basies dieselfde bly, sal daar 'n wesenlike verskil bestaan met die toepassing daarvan in die onderskeie ondernemingsvorme.

3. Afhangende van die omvang en tipe werksaamhede wat deur hulle verrig moet word, is dit duidelik dat bedryfsleiers op die vlakke *) van tussenleiding en onderleiding, normaalweg 'n dubbele funksie moet vervul naamlik:

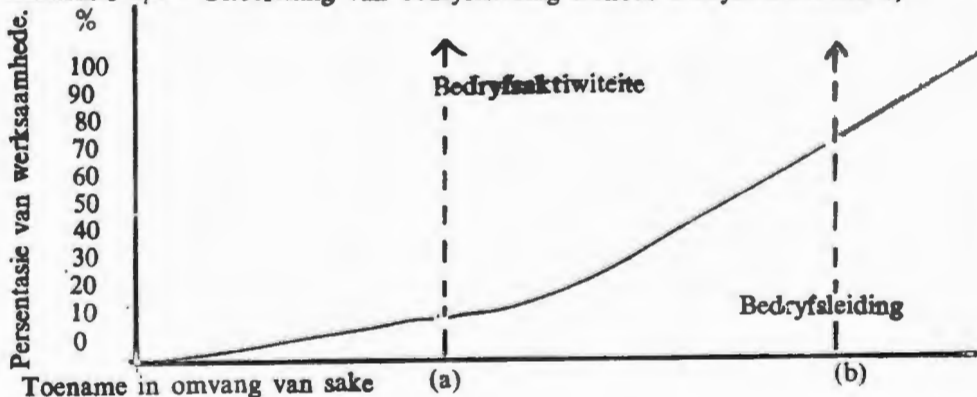
Eerstens die uitoefening van bedryfsleiding in die besonder, en

Tweedens die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite ten opsigte van een of meer van die aktiwiteite.

Dit is duidelik dat die uitoefening van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite wel in dieselfde persoon verenig kan wees, soos byvoorbeeld die eenmansaak waar een persoon alleen alles kan behartig. Daarteenoor word by die groter onderneming die geleentheid tot spesialisasie geskep en word gevind dat persone veel meer van hulle tyd aan bedryfsleiding bestee en waar nodig voltyds daarmee besig is.

In die algemeen word gevind dat die verhouding waarvolgens die funksies van bedryfsleiding uitgeoefen word tot die verrigting van bedryfsaktiwiteite deur die bedryfsleiers, sal toeneem ten gunste van die eersgenoemde hoe groter die omvang van die sake is wat gedoen word en hoe hoër dit op die vlak van bedryfsleiding geskied. Dit kan soos volg in illustrasie 2/4 voorgestel word:

Illustrasie 2/4 - Uitoefening van bedryfsleiding teenoor bedryfsaktiwiteite §)



†) Vgl. afdeling 2.2.11 en 3.4.

*) Vgl. ook afdeling 2.2.1.3.

§) Vgl. ook Petersen, e.a., op. cit., p. 4-5 en Haiman, op., cit., p. 16.

By punt (a) vervul die persoon plus/minus 10% bedryfsleiding teenoor 90% bedryfsaktiwiteite. By punt (b) is die verhouding onderskeidelik 85% en 15%.

2.2.1.3 Vlakke van bedryfsleiding

Dit is noodsaaklik om duidelik te onderskei tussen die term 'bestuur' (management) waar dit as selfstandige naamwoord dui op die persone (bedryfsleiers) wat die taak van bestuur moet verrig, en die taak self naamlik, bedryfsleiding. °) Dit is belangrik om spesiale aandag te gee aan die persone †) wat daarvoor verantwoordelik is om hierdie veelomvattende taak van bedryfsleiding ten uitvoer te bring.

Dit is verstaanbaar dat al die persone in die onderneming nie elkeen maar na willekeur kan handel en optree nie, maar dat dit binne 'n bepaalde organisasie-struktuur *) plaasvind. Die werksaamhede word daarvolgens verdeel in take wat aan bepaalde poste toegeken word, waarvoor daar persone aangewys word om vir die uitvoering daarvan verantwoordelik te wees. Soos die onderneming groei, word die organisasiestruktuur al groter en meer gekompliseerd. Die vraag ontstaan dan hoeveel persone effektief deur een persoon leiding gegee kan word en moet die spanwydte van die leiding bepaal word. §) So word daar 'n gesagsweg opgebou wat loop van bo na onder te wete die trapbeginsel (scalar principle). Hierdie gesagsverhouding kan in drie hoofgroepe verdeel word wat in verskillende kombinasies toegepas kan word, naamlik

: lynbevoegdheid,
: funksionele gesag, en
: stafbevoegdheid. ‡°)

Die bedryfsleiers word dus volgens die mate waartoe hulle deel in die uitoefening van die taak met die bepaalde verantwoordelikheid, ingedeel volgens die vlak van bedryfsleiding waarin hulle optree. In illustrasie 2/5 word die verskillende vlakke aangetoon.

°) In Engels word in beide gevalle die term 'management' gebruik.

†) Vgl. in hierdie verband ook afdelings 5.1, 5.2 en 8.6.

*) Vgl. afdeling 6.2.3.1.

§) Reynders, op. cit., p. 103.

‡°) Ibid, p. 115 - 118. Vgl. ook afdeling 6.2.3.1.

Illustrasie 2/5 - Die vlakke in die bedryfsleiding *)

DIREKSIE

ALGEMENE BESTURDER

TOPLEIDING

leiers in bevel van

VESTIGING

TEGNIES

PERSONEEL

KOMMERSIEEL

ADMINISTRATIEF

EKSTERNE BETREKKINGE

NAVORSING

TUSSENLEIDING

ASSISTENTE

OPSIGTERS

VOORMANNE

WERKERS

WERKERS

WERKERS

WERKERS

ONDERLEIDING

*) Vgl. ook Rädcl & Reynders, op. cit., p. 267.

Dit is belangrik om daarop te let dat daar van die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak aangaande bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteit, in 'n sekere mate tegniese bedrewenheid vereis word. Reynders meld in hierdie verband dat die opleiding en deskundigheid wat vir die uitoefening van die verskillende funksies vereis word, baie verskillend is §) ooreenkomstig die besondere behoefte van elkeen. In ons hoogsgespesialiseerde bedryfslewe is dit in die meeste gevalle onmoontlik dat die bedryfsleier oor die tegniese kennis van al die verskillende werksaamhede in die onderneming kan beskik. Die bedryfsleier se bestuursbedrewenheid in die uitvoering van sy taak sal hom in staat stel, om waar nodig, van die persone met die nodige tegniese kennis gebruik te maak om hom by te staan. Haimann som dit soos volg op:

"The manager will call the various skills into action and have these experts apply the tools of their skills to the problem." °)

2.2.2 Denkrigtings met betrekking tot bedryfsleiding

Nieteenstaande die praktiese toepassing van bestuur sedert die vroegste eeu, dateer die werklike bestudering van bestuur maar eers sedert die negentiende eeu. ‡) Sover bekend is, het 'n aantal skrywers en denkers toe eers gepoog om die onderliggende beginsels te bestudeer wat die voortbestaan van 'n onderneming sou bepaal. Onder hulle was daar onder andere James Watt Jnr. en Matthew Boulton Jnr. (beide seuns van pioniers wat die stoomenjin ontwikkel het) wat reeds sedert 1795 verskeie moderne bestuurspraktyke in hulle onderneming 'Soho Foundry' toegepas het. *)

Verder was daar Charles Babbage (1792 - 1871), professor in Wiskunde aan die Universiteit van Cambridge, wat gedurende 1832 met sy boek "On the Economy of Machinery and Manufactures", een van die eerste werke aangaande bestuur gelewer het. Na hierdie werk is verwys as ". . . in many respects the most remarkable book relating to manufacturing problems." †)

Dit word in 1885 opgevolg deur 'n werk van Kaptein Henry Metcalfe, wat die leer as sy loopbaan gekies het. In sy boek word beweer dat daar in baie opsigte 'n wetenskap van administrasie bestaan het, wat gebaseer was op beginsels wat in 'n groot verskeidenheid van gevalle toegepas kon word. ff)

Daarna het Henry R. Towne, destyds President van Yale and Towne Manufacturing Company, gedurende Mei 1886 'n referaat gelewer op 'n vergadering van die 'American Society of Mechanical Engineers' (A.S.M.E.). Hierdie referaat naamlik,

§) Reynders, op. cit., p. 5.

°) Haimann, op. cit., p. 20

‡) Vgl. afdeling 2.2.1.1.

*) Vance, S. Industrial administration. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959. p. 32. Vgl. ook Urwick, L. & Brech, E.F.L. The making of scientific management. Vol. 2. London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1959. p. 24-39.

†) Villers, R. The dynamics of industrial management. New York, Funk & Wagnalls Co., 1954. p. 58.

ff) Petersen, e.a. op. cit., p. 10.

‘The Engineer as an Economist’ kan gesien word “as the start of the trend of thought and action that was to become the Scientific Management Movement.” *)

Op hierdie vergadering was daar onder andere teenwoordig Federick Winslow Taylor (1856 - 1915) wat aktief aan die besprekings deelgeneem het en later as die vader van die beweging van Wetenskaplike Bestuur beskou sou word. Met die op skrifstelling van die basiese beginsels van sy teorieë in Taylor se welbekende werke naamlik,

A piece-rate system (1895)

Shop management (1903)

On the art of cutting metals (1906)

The principles of scientific management (1911) *)

het die werklike onderskeiding van bedryfsleiding as ’n wetenskap eers teen die einde van die negentiende eeu sy beslag gekry. Tereg het Haimann tot die gevolgtrekking gekom dat:

“It was not until Frederick W. Taylor started his work that the wedge was driven into the field of management ” §)

Behalwe Taylor was daar ook verskeie ander persone wat in hierdie rigting gewerk het, waarvan sommige erkenning ontvang het terwyl ander onbekend gebly het. °) Daar kan tereg beweer word dat die tyd ryp was vir verdere eksperimente en bevindings. So het Henri Fayol (1841 - 1925) met sy boek in 1915 “General and industrial administration” ook ’n belangrike bydrae gelewer. Van Fayol word gesê:

“In all his work Fayol was attempting to state in a scientific form the experience which he had gained in the highest control of a large-scale undertaking. He insisted repeatedly that his outstanding success as a principle executive was not due to any personal qualities, but to the methods he employed. And it is the presentation of these methods in a coherent and logical scheme which formed the basis of what came to be recognised as a new theory of administration.”†)

Mary Parker Follett (1865-1933) het weer op die posisie van veral die persoon in die onderneming gekonsentreer. Sy het haar besig gehou met die organisasiestruktuur in soverre as wat die dinamiese teenoor die strukturele basis daarvan gestel is. In die verloop hiervan het sy meegewerk om die grondslag van bedryfsleiding as wetenskap te help lê. ff)

Die name van die volgende bekendes gedurende die aanvangsperiode kan ook genoem word:

B. Seebohm Rowntree	(1871-1954)
Henry Laurence Gantt	(1861-1919)
Walter Rathenau	(1867-1922)

‡) Villers, op. cit., p. 59.

*) Ibid, p. 65-66.

§) Haimann, op. cit., p. 6.

°) Villers, op. cit., p. 59.

†) Urwick, L. & Breck, E.F.L. The making of scientific management, Vol. 1. London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1959. p. 40.

ff) Ibid, p. 48.

Henry Le Chatelier
Frank Bunker Gilbreth

(1850-1936)
(1868-1924)

Hoewel daar maar slegs 'n paar dekades verloop het sedert die werklike totstandkoming van bedryfsleiding as 'n wetenskap, het talle persone hulle sedertdien tot verdere bestudering van die onderwerp gewend. Koontz meld tereg:

“The noteworthy absence of academic writing and research in the formative years of modern management theory is now more than atoned for by a deluge of research and writing pouring from academic halls.” §)

Dit is verstaanbaar dat so 'n belangrike aspek soos bedryfsleiding wat so 'n direkte invloed uitoefen op die optrede en voortbestaan van die mens, belangstellendes uit al die verskillende studieveldes sal noop om 'n bydrae tot die ontwikkeling daarvan te lewer. Daar kan maar net gedink word aan velde soos die bedryfsekonomie, ekonomie, sielkunde, sosiologie, antropologie, wiskunde, regsrigting en talle meer, wat elkeen afsonderlik maar ook as eenheid deel vorm van hierdie omvattende taak.

Persone vanuit hierdie onderskeie studierigtings bestudeer en benadruk gevolglik verskillende aspekte van bedryfsleiding. Dit het meegebring dat die verskillende benaderings van die aangeleentheid in baie gevalle tot botsende idees °) gelei het, en wel tot so 'n mate dat Koontz selfs daarna verwys as die ‘management theory jungle.’ †) Roethlisberger is in hierdie opsig ook van mening dat hoewel daar die afgelope twee dekades meer ooreenstemming was met betrekking tot die plek van studie, te wete die onderneming, was daar minder saamgestem oor wat bestudeer moet word. Hy vestig die aandag daarop dat die aangeleentheid veral vanaf drie kante benader kan word naamlik:

- “(1) Man,
- (2) organizations, or
- (3) man-in-organizations.” *)

Die verskillende benaderings wat daar bestaan, kan in 'n sekere mate in 'n aantal groepe ingedeel word — daar word gewoonlik in hierdie verband na die verskillende hoofdenkrygings of skole met betrekking tot bedryfsleiding verwys. In illustrasie 2/6 word die indeling van hierdie denkrygings soos deur verskillende skrywers gesien, met mekaar vergelyk.

Uit genoemde illustrasie is dit duidelik dat daar tussen die verskillende skrywers †) 'n redelike mate van ooreenstemming bestaan aangaande die indeling van die verskillende denkrygings of skole.

§) Koontz, H. (red.) *Toward a unified theory of management*. New York, McGraw-Hill Book Co., 1964, p. 2.

°) Koontz, (red.) *Toward . . . op. cit.*, p. 2.

†) *Ibid*, p. 14 en 235.

*) Rhoethlisberger, F.J. (In Koontz, (red.) *Toward . . . op. cit.*, p. 42).

†) Vgl. die verskillende bronne soos in illustrasie 2/6 aangetoon, vir die uiteensetting van die verskillende denkrygings.

Illustrasie 2/6 - Vernaamste denkrigtings met betrekking tot bedryfsleiding:

Terry °)	Koontz †)	Haynes & Massie *)	Dale \$)
1 Die bestuursproses-skool	:Die bestuursproses-skool	:*Universiële beginsel van bedryfsleiding	: Die teorie dat algemene beginsels neergelê kan word om as rigsnoer te dien in die bestuur van enige onderneming.
2. Die empiriese skool	:Die empiriese skool	: - - - - -	
3. Die menslike gedrag:skool	:Die menslike gedrag:skool	:Die menslike verhoudingsbeweging	:Die teorie dat bedryfsleiding hoofsaaklik onderlinge persoonlike verhoudings ontwikkel.
4. Die sosiale sisteemskool	: Die sosiale sisteemskool	:Gedragswetenskappe	
5. Die wiskundige skool	:Die wiskundige skool	:Kwantitatiewe benaderings	:Die teorie dat bedryfsleiding 'n eksakte wetenskap is of kan word.
6. Die besluitnemingskool	:Die besluitnemingskool	- - - - -	
7. Die ekonomiese analise en rekenkundige skool	- - - - -	:Bestuursekonomie en Rekeningkunde	
		:*Die wetenskaplike bestuursbeweging	:

* Kan saam gegroep word.

2.2.3 Omskrywing van die begrip bedryfsleiding

Met die benadering van bedryfsleiding vanuit die verskillende studieveldet†) is dit verstaanbaar dat die verskillende denkrigtings bepaalde aspekte sal beklemtoon.

°) Terry, op. cit., p. 18-23.

†) Richards, M.D. & Nielander, W.A. (red.) Readings in management. Cincinnati, South Western Publicity Co., 1963. p. 4-12 asook Koontz, (red.) Toward a unified op. cit., p. 3-10.

*) Haynes, W.W. & Massie, J.L. Management - analysis, concepts and cases. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 1961. p. 2-11.

\$) Dale, op. cit., p. 144-224.

†) Vgl. afdeling 2.2.2.

Die uiteenlopende sienings van verskillende skrywers oor wat werklik as bedryfsleiding omskryf kan word, spreek byvoorbeeld duidelik uit die paar definisies wat in Bylae B aangehaal word. Binne die raamwerk van hierdie studie sal daar egter nie 'n ontleding gemaak word van al die verskillende denkrigtings aangaande bedryfsleiding nie. Daar sal in hierdie verband volstaan word met die siening van Reynders, behalwe dat die verantwoordelikheid nie net ten opsigte van die onderneming self gesien moet word nie maar ook ten opsigte van die omgewing waarin dit optree. †) Reynders omskryf bedryfsleiding soos volg:

„Leiding gee is 'n universele menslike aktiwiteit. Dit is 'n taak wat deur iemand wat in bevel van andere se aktiwiteite is, uitgevoer word en omvat die neem van besluite en stappe om bepaalde doelstellings te bereik. Dit is ook 'n proses wat die verantwoordelikheid inhou vir die effektiewe en doelmatige gang van sake in die onderneming; dit voorsien in die planmaking, organisasie, dirigeer, koördinasie en beheer in die onderneming; dit is die kreatiewe, inisierende en aktiverende element in die onderneming.” *)

Dit is nodig om daarop te let dat die teorie van organisasie 'n belangrike invloed op die denke en praktyk van bedryfsleiding gehad het. Scott §) verdeel dit veral in drie kategorieë, naamlik die klassieke leer, die neo-klassieke teorie en die moderne teorie. Hierdie kategorieë word elk deur verskillende bestuursdenkrigtings of skole onderskryf en behels basies die volgende verskille.

(i) Die klassieke leer handel hoofsaaklik met die „formele organisasie” en is gebou rondom vier elemente:

1. Die verdeling van arbeid en spesialisasie in die onderneming bepaal die organisasiestruktuur.
2. Die trapbeginsel (scalar principle) bepaal die vertikale en horisontale groei van die organisasie.
3. Die struktuur °) bepaal die logiese formele verhouding tussen die aktiwiteite - byvoorbeeld lyn- en staforganisasies, en
4. die spanwydte van beheer (of leiding) bepaal hoeveel persone effektief deur een persoon leiding gegee kan word.

In hierdie denkrigting word onder andere die van-dag-tot-dag probleme, die onderlinge verhoudinge tussen persone en die verskillende besluitnemingstegnieke, tot 'n groot mate buite rekening gelaat.

(ii) Die neo-klassieke teorie bou voort op die vier elemente van die klassieke leer maar neem die aksie van die persoon daarby in rekening om sodoende die leemte by eersgenoemde te oorbrug. Een van die grootste bydraes in hierdie opsig, is die gebruikmaak van die gedragswetenskappe (behavioral sciences) as 'n integrale deel van die teorie van organisasie, waardeur individuele gedrag en die informele groep erken word by die vier elemente soos hierbo genoem.

†) Vgl. afdeling 8.6.

*) Reynders, op. cit., p. 20.

§) Scott, W.G. Organization theory. (In Litterer, J.A. Organizations - structure and behavior. New York, John Wiley & Sons. 1963. p. 14-26.)

°) Vgl. afdeling 6.2.3.1.

(iii) Die moderne teorie van organisasie. Scott omskryf die kenmerkende eienskappe van die moderne teorie van organisasie as "its conceptual-analytical base, its reliance of empirical research data and, above all, its integrating nature." †) Hierdie kenmerke word vervat in 'n filosofie wat die feit aanvaar dat die enigste betekenisvolle manier om organisasie te bestudeer, kan geskied deur dit as 'n sisteem (stelsel) te benader. Die sisteembenadering *) is veral gebaseer op drie fasette, naamlik:

1. Die verskillende dele daarvan wat veral bestaan uit die individu, die formele struktuur, die informele organisasie, status en rol van deelnemers en die fisiese omgewing waar werksaamhede verrig word.
2. Die proses van skakeling waardeur die onderlinge verhoudings tussen die verskillende dele (punt 1) bepaal word. Hierdie prosesse is kommunikasie, balansering as 'n ewewigsmeganisme en die neem van besluite met al die verskillende tegnieke wat aangewend kan word, en
3. Die doelstellings met die organisasie wat drieledig van aard is en wat ineengekakel of onafhanklik kan wees, naamlik uitbreiding, stabiliteit en wisselwerking.

Die moderne teorie van organisasie oefen dus 'n belangrike invloed uit op die denke en praktyk van bedryfsleiding en dit word onderskryf deur verskillende skole in hierdie verband. §)

Daar het al vir 'n geruime tyd 'n behoefte bestaan by sommige skrywers en navorsers in bedryfsleiding asook by baie van die bedryfsleiers self om die verskillende teorieë nader aan mekaar te bring. Hierdeur word daar beoog om die ontwikkeling van 'n "accurate and useful theory of management" op te bou en te bevorder. Met hierdie idee in gedagte is daar gedurende 8 en 9 November 1962 'n simposium by die 'Graduate School of Business Administration' aan die Universiteit van California, Los Angeles, gehou. Hoewel dit duidelik is dat die verskillende denkrigtings nie maklik versoenbaar is nie, is daar tog vordering in die rigting gemaak. Koontz meld byvoorbeeld:

" . . . there is hope that some movement toward a useful general theory can be made." †)

Aan die een kant is dit uit die aard van die werksaamhede van die onderneming wel noodsaaklik dat die verskillende aspekte in soverre dit bedryfsleiding raak, afsonderlik benader word. Aan die ander kant is dit weer belangrik dat die verskillende denkrigtings na 'n eenheid gevoer word om die totaalbeeld van die taak van die bedryfsleier te vorm. In hierdie opsig kan groter eenheid en eenvormigheid beslis as baie wenslik en selfs noodsaaklik beskou word, maar daar moet egter altyd in gedagte gehou word dat die teorie en die praktyk nie losstaande feite is nie. Ten einde vir die bedryfsleier daadwerklik tot hulp te wees in die uitvoering van sy taak, is dit nodig dat die teorie prakties toegepas moet word. Tereg word gestel dat:

;) Scott, op. cit., p. 19.

*) Vgl. ook afdeling 6.4.1.

§) Scott, op. cit., p. 14.

°) Koontz, (red.) Toward . . . op. cit., p. 1.

†) Ibid, p. 265.

“ . . . the ultimate crucible in which management theory and research must be tested is practice.” *)

2.2.4 Funksies van bedryfsleiding

Die aandag is reeds gevestig op die onderskeid tussen die werksaamhede van die onderneming met betrekking tot bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite. §) Die vraag kan gevra word, maar wat word werklik gesien as die taak van die bedryfsleier aangaande die bedryfsleiding. Om hierop 'n antwoord te kan gee, is dit nodig om die verskeie definisies en verklarings van bedryfsleiding te bestudeer in samehang met die taak wat deur die bedryfsleier in die praktyk verrig word. Vir die doel is dit nodig om die taak wat in baie opsigte as 'n eenheid verrig word, in afsonderlike eenhede, of soos dit algemeen bekend staan as 'funksies', te verdeel. Hierdeur word ons in staat gestel om die besondere rol en belangrikheid van elke funksie afsonderlik te ontleed en te bestudeer. Want soos Newman & Summer dit stel:

“Management is so complex that our minds cannot consider all its facets at the same moment.” °)

Vir die ontleding van die verskillende funksies sal daar met die oog op hierdie studie hoofsaaklik vanuit die funksionele benadering uitgegaan word. Die rede hiervoor is daarin geleë dat hierdie denkrigting die beste by die bepaalde omstandighede aanpas. Die voordeel van die funksionele denkrigting word besonder duidelik deur Terry †) saamgevat en ons wil graag daarby aansluit. Die belangrikste aspek-
te in hierdie verband kan soos volg uiteengesit word:

1. Die bestuursproses-skool (funksionele benadering) bied 'n maklik verstaanbare, omvattende en begrypende raamwerk van bedryfsleiding. Die volledige beeld van bedryfsleiding word ingesluit en dit help om 'n totale begrip daarvan te verkry.
2. 'n Omvattende grondslag vir die bestudering van bedryfsleiding word gelê. Hierdie grondslag is van toepassing op elke onderneming en op elke vlak binne 'n bepaalde onderneming. Dit voorsien ook die raamwerk vir 'n algemene dissipline in bestuursopvoeding en ontwikkeling - die student kan dus van die algemene na die bepaalde en van die bekende na die onbekende werk.
3. Die bydraes deur die ander bestuurskole kan waar nodig ten opsigte van bepaalde terreine van gebruik gemaak word. In die geval van personeel, besluitneming, ensovoorts, word daar vir die bepaalde geval die beste metode benut om die beste moontlike uitoefening van bedryfsleiding te verkry.
4. Die bestuursproses-skool beklemtoon beide die bepaling sowel as die bereiking van die doelstelling. Anders as by sekere skole waar die klem meer op een kant gelê word, word die doelstellings hier in die regte perspektief geplaas om die onderneming as eenheid suksesvol daarheen te voer.
5. Die beginsels wat afgelei word deur die ontleding van die grondbeginsels sowel

*) Koontz, (red.) Toward . . . op. cit., p. 120.

§) Vgl. afdeling 2.2.1.2. vir omskrywing.

°) Newman & Summer, op. cit., p. 9.

†) Terry, op. cit., p. 23-24.

as die veralgemening van sekere beginsels van bedryfsleiding, word moontlik gemaak deur die funksionele benadering. Hierdie beginsels dien as die basis vir verdere navorsing aangaande bedryfsleiding om voortdurend by veranderende omstandighede aan te pas, en

6. Bedryfsleiding as wetenskap word erken en uitgebou deur die funksionele benadering sodat die beste kennis en metode aangewend kan word by die toepassing daarvan in die praktyk.

Met die funksionele benadering as basis, word die werksaamhede van die onderneming in bepaalde afdelings verdeel en behels in hoofsaak bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite*. Met betrekking tot die eersgenoemde het verskillende skrywers die taak van die bedryfsleier ontleed en onderskei hulle byvoorbeeld tussen die volgende funksies:

Besluitneming	Koördinasie
Organisasie	Beheer
Doelstellings	Kommunikasie
Beplanning	Motiveer
Dirigeer	Evalueer, en talle meer.
Personeelvoorsiening	

Soos die posisie bemoelik word as die taak van die bedryfsleier in sy geheel en as 'n eenheid behandel moet word, net so is die geval indien daar 'n te groot aantal losstaande funksies elk afsonderlik gehanteer moet word. Gevolglik het die leiers op die gebied van bedryfsleiding, dit nodig gevind om die indeling tot die aller belangrikste hoof funksies te beperk terwyl die ander funksies dan as onderafdelings daarvan beskou word. Sodoende word die gevaar om die funksies te veel onder te verdeel verminder, want in die laaste instansie is dit noodsaaklik om nadat die onderskeie funksies afsonderlik bestudeer is, dit weer in die eenheid van die taak van die bedryfsleier te kan saamsnoer.

Daar word in illustrasie 2/7 'n indeling aangetoon van die wyse waarop 'n paar skrywers die funksies van bedryfsleiding verdeel.

*) Vgl. afdeling 2.2.1.2.

Illustrasie 2/7 - 'n Vergelyking van die funksies van bedryfsleiding deur enkele skrywers 1)

	Plowman Petersen & Trickett 1962.	Fayol 1916	Davis 1934 & 1951	Haimann 1962	Reynders 1963	Terry 1964	Dale 1965
Beplanning van doelstellings 6)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Toekomsblik en beplanning	Beplan	Beplanning	Beplanning	Beplanning	Planmaking	Beplanning	Beplanning
Versameling en organisasie	Organiseer	Organisasie	Organisasie	Organiseer	Organiseer	Organisasie	Organisasie
_____	Koördineer 4)	_____	_____	Koördineer 4)	_____	_____	_____
Tot aksie oorgaan	Bevel	Dirigeer 5)	Personeel-2) voorsiening, Dirigeer	Dirigeer, Kommunikeer & Motiveer	Dirigeer, Kommunikeer & Motiveer	Aktueer	Dirigeer & Personeelvoor- siening
Versamel inlig- ting en evalu- eer resultate	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer	Beheer
Verbetering6) van werkver- rigtinge	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Innovasie 3)
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Verteenwoor- diging

Bronne op volgende bladsy:

By die ontleding van genoemde funksies van bedryfsleiding, moet daar veral op die volgende aspekte besonder ag gegee word:

1. Hoewel daar tussen die verskillende funksies onderskei word, is die uitoefening daarvan in die alledaagse bestuur nie in afgebakende seksies verdeel nie maar vorm dit 'n eenheid. In die praktyk is die funksies van bedryfsleiding dus grootliks onskeibaar van mekaar en wedersyds aanmekaar verbind. Die uitvoering van een funksie word nie afgerond alvorens die volgende een begin word nie. Die funksies word normaalweg ook nie in 'n bepaalde volgorde uitgeoefen nie maar dit geskied as deurlopende proses wat by bepaalde omstandighede aangepas word. *)
2. Voortvloeiend uit die voorafgaande punt is dit duidelik dat al die bedryfsleiers op die verskillende vlakke van bedryfsleiding naamlik, topleiding, tussenleiding, en onderleiding, normaalweg in 'n meerdere of mindere mate by al die funksies betrek word. In die praktyk word egter gevind dat die mate wel verskil waartoe die verskillende vlakke, afhangende van die omvang van sake, aandag gee aan die onderskeie funksies, maar dat daar in die algemeen deur bepaalde vlakke meer op sekere funksies toegespits word. So sal die topleiding byvoorbeeld meer aandag bestee aan beplanning en organisasie as wat die geval met die onderleiding is, ensovoorts.
3. Daar moet ook in aanmerking geneem word dat, afhangende van die omvang van die omset, die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite gesamentlik deur dieselfde persoon of persone uitgeoefen kan word. °)
4. Uit die aangehaalde definisies van bedryfsleiding en talle ander omskrywings, is daar volgens die funksionele beskouing twee besondere faktore wat na vore kom, naamlik:

Bronne vervolg vanaf vorige bladsy.

- 1) Vgl. die onderskeie boeke van die skrywers soos genoem.
- 2) Personeelvoorsiening word in meeste ander gevalle onder organisasie behandel.
- 3) Innovasie word normaalweg onder beplanning behandel.
- 4) Koördinasie word gewoonlik nie as 'n aparte funksie aangetoon nie - Vgl. verderaan
- 5) Davis behandel dirigeer onder die funksie beheer.
- 6) Bepaling van doelstellings en verbetering van werkverrigtinge word by die ander skrywers gewoonlik onder beplanning behandel.

*) Vgl. o.a. Terry, op. cit., p. 53 en Haimann, op. cit., p. 24-25.

°) Vgl. in hierdie verband afdeling 2.2.1.2. en illustrasie 2/4.

Eerstens dat bedryfsleiding uit 'n proses bestaan waardeur **tweedens** mense tot aksie gebring word.

Die doelstellings van die onderneming moet dus by die uitoefening van al die funksies dien as die rigsnoer van elkeen maar ook van die geheelposisie. Hierin lê seker die belangrikste taak van die topleiding in opgesluit, naamlik om die onderneming as eenheid na sy doel te voer.†) Die President van 'Otis Elevator Company, New York' sê in hierdie verband:

“Management consists primarily in determining and maintaining objectives and then planning ways and means of attaining them.”‡)

Dit is duidelik dat bedryfsleiding as proses gerig word deur die doelstellings wat dien as die begin sowel as die uiteindelijke bereiking van die resultaat van die optrede. Sekere skrywers is selfs van mening dat hierdie taak van die bepaling van die doelstellings, as 'n aparte funksie beskou moet word*) en ons wil ons ook graag by hierdie siening aansluit.

5. Besluitneming en koördinasie word deur die meeste skrywers nie meer as aparte funksies van bedryfsleiding gesien nie, omdat beide 'n integrale deel van elkeen van die ander funksie uitmaak. Met betrekking tot koördinasie byvoorbeeld, sê Haimann:

“. . . it is maintained that coordination is the essence of management and not a separate function.”§)

Besluitneming en koördinasie moet dus gesien word as fundamentele elemente by die proses van bedryfsleiding.

6. Gebaseer op die voorafgaande kan daar tot die slotsom geraak word dat die hoof- of basiese funksies van bedryfsleiding soos volg saamgevat kan word:

- (a) Bepaling van doelstellings,
- (b) Beplanning
- (c) Organisasie
- (d) Aktuering
- (e) Beheer.

Hierdie funksies asook die verskillende aspekte wat die uitoefening daarvan bepaal, sal in hoofstuk 6 verder ontleed word.

7. Dit is ook belangrik om daarop te let dat die basiese funksies van bedryfsleiding nie net op sekere ondernemings van toepassing is nie, maar dat dit op alle

‡) Reynders, op. cit., p. 7.

†) Petersen, L.A. Establishing objectives. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 181.)

*) Vgl. ook afdeling 6.4. in hierdie verband.

§) Haimann, op. cit., p. 22.

ondernemings en ook op alle fasette daarvan van toepassing is. Daar kan met ander woorde gesê word dat die toepassing van hierdie funksies universeel van aard is. Byvoorbeeld in die uitoefening van die taak van bedryfsleiding sal die besturende direkteur van 'n groot kapitaalkragtige handelonderneming asook die persoon in beheer van 'n klein handelonderneming, basies dieselfde funksies toepas. Die verskil in hulle bestuurstaak sal hoofsaaklik bestaan in, soos gestel:

“. . . the sound of word describing the objectives, the actions which comprise the plans, the magnitude of the decisions made, the amount of leadership required and the complexity of measuring the actual efficiency of the performance.”^{o)}

8. Hoewel die bestuursproses in wese dieselfde bly, verskil die toepassing daarvan egter van gebied tot gebied en van onderneming tot onderneming. Soos dit gestel word:

“It is quite clear that cultures vary and businessmen operate differently from country to country.”^{†)}

Die toepassing van die funksies en elemente van bedryfsleiding moet dus by die bepaalde omstandighede en mense aangepas word. †) Hierin lê dan ook tot 'n groot mate die taak van die bedryfsleiers in die Tuislande opgesluit en daar sal met hierdie studie gepoog word om verder hierop uit te bou.

2.3 BELANGRIKHEID VAN BEDRYFSLEIDING

In die voorafgaande afdeling is daar veral aandag geskenk aan die posisie van bedryfsleiding as 'n wetenskap. Daar is hoofsaaklik uitgegaan van die funksionele benadering en die taak van die bedryfsleier is gesien as 'n proses wat bestaan uit skere funksies en fundamentele elemente. Hierdie funksies en elemente het 'n universele karakter, en is in beginsel dieselfde vir alle ondernemings en vir alle bedryfsleiers. Met die toepassing hiervan op die algemene posisie in Suid-Afrika is daar veral twee faktore wat in aanmerking geneem moet word.

2.3.1 Bedryfsleiers vir afsonderlike groeugebiede

Waar blanke Suid-Afrika op ekonomiese gebied onder andere al groot hoogtes bereik het en al ver gevorderd het op die weg van industrialisasie, is dit duidelik dat die bedryfsleiers hul taak, volgens moderne standaarde, doelgerig en suk-

^{o)} Terry, op. cit., p. 57.

^{†)} Fayerweather, J. e.a. Executive personnel management in foreign operations. (In Fenn, D.H. (Jr.)(red.) Management guide to overseas operations. New York, McGraw-Hill Book Co., 1957. p. 117).

^{†)} Vgl. hoofstukke 5-8 waar die verskillende fasette verder ontleed word.

sesvol verrig en die leiding neem in hierdie ontwikkeling. Indien die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande ter sprake kom kan daar tereg gevra word:

Eerstens of hierdie kennis dan nie maar net so aan die bedryfsleier in die Tuislande oorgedra kan word vir die ontwikkeling van die bestaande en voornemende ondernemings in hierdie gebiede nie, en

tweedens of daar in bepaalde gevalle waar die bedryfsleier in die Tuislande hierdie taak nie self verrig nie, dit deur die aanstelling van blanke bedryfsleiers nie net so doeltreffend verrig kan word instede daarvan om Bantoes daarvoor op te lei nie.

Anders gestel, kan daar gevra word of die beginsels en bestaande praktyke van bedryfsleiding soos van toepassing op die bedryfslewe in blanke Suid-Afrika, nie maar net so op die bedryfslewe in die Tuislande oorgeplaas kan word nie.

By die beantwoording van hierdie vrae is dit nodig om eers op die volgende faktore te let wat direk en indirek invloed sal uitoefen op die optrede van die bedryfsleier:

1. Die gewilligheid en bereidwilligheid van die mense wat bedien word, om veranderinge en nuwighede van verskillende aard te aanvaar en te benut.
2. Die beskikbare opleidingsgeriewe en die begeerte van die mense om opgelei te word.
3. Die vermoë van die mense om hulle vaardigheid en kennis van wetenskap en tegnologie vir ekonomiese doeleindes aan te wend.
4. Die begeerte van die mense om hulle lewenstandaard te verhoog en doelbewus daarna te strewen en te werk om hulle materiële posisie te bevorder.
5. Die begeerte van die mense om bestaande en nuwe goedere en dienste ter bevordering van hulle eie gerief te gebruik.
6. Die dryfkrag van die mense om deur gesamentlike optrede sekere ekonomiese doelstellings na te streef en te verwesenlik. *)

Uit genoemde faktore is dit duidelik dat hoewel dit die taak van die bedryfsleier is om die ontwikkelingsproses te rig en te lei, hy nie hierin losstaan van die gebied en mense waarin hy optree nie. In 'n meerdere of mindere mate moet daar reaksie en samewerking wees van diegene ten opsigte van wie die handeling geskied. Verder moet in ag geneem word dat dit nie net die individu as onderne-mer is wat geraak word nie, maar wel die samelewing as geheel. Megginson en McCann meld in hierdie opsig:

*) Mee, F.J. Scientific management and economic management. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 3).

“ . . . although management occurs within an economic context, it also exists within a cultural, political, psychological, and social context . . . Copying with environment, has always been and always will be a challenge to management.”§)

Afgesien van die voortdurende uitbouing van die beginsels en die toepassing daarvan op bedryfsleiding, kan daar nogtans nie uit die oog verloor word nie dat die mate van sukses alleenlik bepaal word deur die wyse van toepassing daarvan op 'n bepaalde omgewing volgens daardie omstandighede. Hoe belangrik die rol van bedryfsleiding ook al is, moet steeds in aanmerking geneem word dat dit nie 'n losstaande element is nie maar in harmonie met al die ander fasette van die samelewing moet geskied. Die invloed op die een faset sal ook na die ander deurwerk en dit sal gevolglik wederkerig wees.^{o)} Drucker kom tot die gevolgtrekking dat dit heeltemal aanvaar moet word dat veranderinge in die maatskaplike struktuur direk die ondernemings en hulle bedryfsleiding raak, en wel net so direk as wat die sakelewe weer invloed uitoefen op die maatskaplike struktuur. Dit is dan ook verstaanbaar dat die bedryfsleiers 'n belangrike rol speel in die vorming van die lewenspatroon en daar rus gevolglik 'n groot maatskaplike verantwoordelikheid op hulle skouers.‡)

Om terug te keer na die vrae wat hierbo gestel is, moet daar dus soos volg daarop geantwoord word.

1. Dit is duidelik dat die beginsels en praktyk van bedryfsleiding nie sonder meer net so na die Tuislande oorgedra en aldaar toegepas kan word nie. Daar moet steeds onthou word dat die beginsels van bedryfsleiding slegs as die raamwerk gesien moet word waarbinne geopereer kan word, terwyl die praktiese toepassing daarvan van land tot land, van onderneming tot onderneming en van persoon tot persoon verskil.

2. Die beginsels van bedryfsleiding moet derhalwe by die mense en die omstandighede van die Tuislande aangepas word. In hierdie verband kan daar beslis baie geleer word van die toepassing daarvan in die ondernemings in Suid-Afrika en ander lande, maar die slaafse toepassing daarvan sonder die nodige aanpassing sal beslis skadelike gevolge meebring. Ettinger sien dit ook soos volg:

“Differences in cultural traditions, in the role of consumer, labor, and management in the economy, in the functions of government and of private enterprise make the uncritical adoption of management practices that have succeeded else-

§) Megginson & McCann, (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 21).

^{o)} Vgl. hoofstuk 8 vir uiteensetting.

‡) Drucker, P.F. Social changes - what they mean to management. (In Fenn, D.H. (Jr.)(red.) Management in a rapidly changing economy. New York, McGraw-Hill Book Co., 1958. p. 3.

where risky. Even among highly developed industrial countries we find great differences in the motivations of men, in concepts of authority and of acceptable conduct in human relations, in national and religious and in political and class traditions.”†)

3 Uit die voorafgaande is dit ook duidelik dat, afgesien van sekere uitsonderings, geen ander persoon oor soveel kennis en ondervinding van die samelewing in al sy fasette kan beskik en so algemeen aanvaarbaar sal wees as die Bantoebedryfsleier van die Tuislande self nie - hy is in hart en siel een van hulle. Dit wil nie sê dat ander rasse nie 'n sukses van die sakelewe as sodanig in die Tuislande kan maak nie - intendeel in die huidige stadium van die ontwikkeling van die Bantoe kan buitestaanders sekerlik gebruik word om ondernemings op te rig en suksesvol voort te sit. Gesien die beleid van afsonderlike ontwikkeling en oor die langtermyn geneem, is die Bantoe egter die aangewese een om die groei en ontwikkeling van die ekonomiese lewe aldaar te lei en te rig*) volgens die behoefte en begeerte van sy mense.

4. Hoewel die beginsels van bedryfsleiding basies dieselfde is en die toepassing daarvan universeel van aard is, is die sukses van hierdie toepassing veral van twee faktore afhanklik, naamlik:

Eerstens, die bedryfsleier se eie unieke bestuursfilosofie met betrekking tot sy siening en erkenning van waardes, gebruike en gewoontes van sy omgewing.

Twcedens, die bedryfsleier se bepaalde kennis van sy omgewing soos dit die besluite in verband met die bestuur van sy onderneming raak. Hierdie kennis van die bepaalde omgewing is essensieel omdat dit die bestuursfilosofie van die bedryfsleier tot 'n groot mate sal beïnvloed.S)

2.3.2 Rol van bedryfsleiding in ekonomiese ontwikkeling

In die voorafgaande afdeling is op die noodsaaklikheid gewys dat die bedryfsleiers uit die bevolkingsgroepe in die Tuislande oor die langtermyn die sakelewe vir eie en volksbelang die beste aldaar kan dien. Die vraag kan nou egter tereg gestel word watter rol hierdie bedryfsleier moet speel in die ekonomiese ontwikkeling van sy gebied.

Eerstens moet daarop gewys word dat die ekonomiese groei van 'n land bepaal word deur baie faktore waarvan die invloed van elkeen hetsy ekonomies, sielkundig, maatskaplik, godsdienstig, of enige ander faktor, nie verontagsaam mag

†) Ettinger, op. cit., p. viii.

*) Vgl. afdeling 2.3.2.

S) Megginson, & McCann, (In Ettinger, (red.) op cit., p. 21). Vgl. ook afd. 5.3.3

word nie. Tot 'n groot mate word die daarstelling en bereiking van menige van hierdie ekonomiese, maatskaplike en politieke doelstellings bepaal deur die optrede en bevoegdheids van die bedryfsleiers. Die taak om 'n beter ekonomiese struktuur te verkry en die verhoging van die lewenstandaard is duidelik 'n uitdaging aan die vermoë van die moderne bedryfsleier. Baie beslis kan aanvaar word dat die verkryging van finansiële bystand op sigself nie voldoende is nie,^{o)} maar dat voortdurende ekonomiese groei alleen verwag kan word as al die terreine van die samelewing daartoe meewerk.

Tweedens is dit verstaanbaar dat die brandpunt van die ekonomiese groei en ontwikkeling in 'n groot mate op die rol van die ondernemings gefokus sal word. Brown beklemtoon die belangrike faktor dat die gesamentlike optrede en ontwikkeling van die ondernemings deur die pogings van baie gekoördineer word om die gesamentlike doelstellings te bereik.†) In hierdie opsig is dit te verstane dat ondernemings nie op sigself kan ontwikkel nie maar dat die uitoefening van bedryfsleiding as sodanig die grootste enkele faktor sal uitmaak. Mee stel dit onomwonde soos volg:

“. . . the greatest single factor or key for unlocking the forces of economic growth in any nation is management, both public and private.”†)

So sien die President van 'Comite International de L'Organisation Scientifique (CIOS)' dit ook as:

“The men who played then, and are playing now, the role of leaders in the economic growth of a country are the managers, the directors of economic enterprises of whatever size of description.”*)

Derdens is dit belangrik om daarop te let dat by die hantering van masjinerie en die aanwending van kapitaal, dit nie net om die blote tegniese kennis en bekwaamheid gaan nie. Sodanige kennis is vanselfsprekend belangrik en onontbeerlik maar daar is baie ander faktore wat indien nie belangriker nie, dan net so belangrik sal wees. So beklemtoon Brown die feit dat die uiteindelijke rede tot die sukses van doeltreffende bedryfsleiding nie soseer geleë is in die kennis van hoe om masjinerie en kapitaal as sodanig te hanteer nie, maar eerder in die kennis van mense en hulle optrede.§) Hieruit vloei dan ook die belangrikheid daarvan

^{o)} Brown, C.C. The conceptual and institutional foundations of business. (In Moranian, e.a. op. cit., p. 6.)

†) Ibid. p. 6.

†) Mee, J.F. Scientific management and economic development. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 1).

*) Lederer, A.M. Preface. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. v).

§) Brown, (In Moranian, e.a. op. cit., p. 6-7)

om die optrede en strewe van die werknemer te koördineer met die doelstellings van die onderneming.

In hierdie opsig sien Brown 'n leemte in die beleid en benadering wat deur veral die politieke leiers van sommige minder ontwikkelde lande gevolg word, naamlik dat hulle in menige opsig glo dat die sukses van die hoogs ontwikkelde lande geleë is in hulle masjinerie en geld, terwyl dit in werklikheid die maatskaplike instellings is wat bestuur die geleentheid bied om hierdie faktore suksesvol te benut.^{o)}

Laastens is dit belangrik om ekonomiese ontwikkeling (met in besonder in gedagte die rol van die bedryfsleier) te sien in die lig van die groot aantal State wat gedurende die afgelope dekade politieke onafhanklikheid verkry het. Uit die gebeure wat veral in Afrika gevolg het op politieke vryheid, is daar een belangrike feit wat herhaaldelik bewys is, naamlik dat politieke onafhanklikheid sonder ekonomiese onafhanklikheid geen blywende oplossing vir die probleme van 'n land kan bied nie. Soos gestel:

“Political independence created a surging desire for its corollary - economic independence.”^{†)}

Hoewel ekonomiese en politieke ontwikkeling teoreties aparte entiteite is, is dit onweerlegbaar bewys dat hulle in die praktyk onafskeidbaar van mekaar moet ontwikkel. Vir die blywende vooruitgang van 'n land is die ontwikkeling van die een sonder die ander nie moontlik nie. Staley beklemtoon dit ook dat dit wenslik is dat die politieke ontwikkeling in samehang met die ekonomiese ontwikkeling moet geskied.^{‡)} Ook sover as wat die ontwikkeling van die Tuislande betref, is dit belangrik dat beide die ekonomiese en die politieke ontwikkeling hand aan hand moet geskied. In hierdie opsig is dit belangrik om daarop te let dat die beleid van afsonderlike ontwikkeling vandag al deur die meeste inwoners in Suid-Afrika aanvaar word as die enigste blywende weg van rus en vrede vir al die bevolkingsgroepe en dat die praktiese toepassing daarvan steeds sneller vorm aanneem.

Nieteenstaande die vooruitgang wat daar reeds met die toepassing van hierdie beleid behaal is, kan en moet daar nooit uit die oog verloor word nie dat die uiteindelijke sukses vir die bereiking van die doelwit, grootliks geleë is in die gesamentlike ontwikkeling van die ekonomiese en politieke posisie. In die eersge-

^{o)} Ibid, p. 7.

^{†)} Blair, T.L.A.V. Africa - A market profile. London, Business Publications Ltd. 1965. p. 3.

^{‡)} Staley, E. The future of underdeveloped countries. New York, Harper & Brothers. 1954. p. 5.

noemde verband sal die tempo van die ekonomiese ontwikkeling grootliks deur doeltreffende bedryfsleiding bepaal word sodat die sakelewe sy regmatige aandeel daarin kan neem.

Sover as wat die soortgelyke posisie in ander Afrikastate betref, het die Senegalese President, Leopold Senghor, beweer dat:

“Sovereignty is not real unless it is justified technically and economically.”*)

Heel dramaties laat Keiser Haile Selassie van Ethiopië hom in 1963 met die opening van die byeenkoms van die Organisasie van Afrika-Eenheid, soos volg oor die aangeleentheid uit:

“Unless political liberty, for which Africans have so long struggled, is bolstered by economic and social growth the breath of life which sustains our freedom may flicker out.”§)

2.4 ASPEKTE WAT BEDRYFSLEIDING BEÏNVLOED

In die voorafgaande afdelings is daar klem gelê op die besondere posisie en rol van bedryfsleiding in die algemeen. Met die toepassing van bedryfsleiding op die Tuislande is dit belangrik dat daar inagnemende die invloed daarvan op die onderneming op sigself sowel as die samelewing, aandag gegee word aan die basiese faktore en aspekte wat in verband staan met die uitoefening van die taak van die bedryfsleier. Met die oog op hierdie studie sal die volgende aspekte sover as wat dit direk en indirek bedryfsleiding raak, in aanmerking geneem word:

1. Dit is in die eerste instansie belangrik dat daar persone sal wees wat bereidwillig en in die vermoë is om die oprigting van ondernemings moontlik te maak en om mee te werk tot die verdere ontwikkeling daarvan.
2. Daar moet voorsiening gemaak word vir die nodige ondernemingsvorm wat as basis kan dien vir die samewerking van die persone wat 'n onderneming wil oprig, want dit is verstaanbaar dat die individu wetlik beskerming sal verlang om sy belange in die onderneming te beskerm.
3. Voortvloeiend uit die voorafgaande twee punte, is dit van belang dat die snelle vooruitgang van die sakelewe in 'n groot mate bepaal sal word deur die mate waarin persone uit die samelewing daartoe bereidwillig sal wees om saam te werk en kapitaal by te dra ter bevordering van die ondernemings.
4. Dit is ook vanselfsprekend dat persone nie die oprigting en uitbouing van ondernemings net as doel op sigself sal stel nie, maar dat die eienaars teenoor die onderneming as sodanig, afsonderlik en gesamentlik, bepaalde doelstel-

*) Blair, op. cit., p. 3-4.

§) Ibid, p. 4.

lings sal nastreef - naamlik formele doelstellings.

5. Dit is in hierdie opsig die taak van die bedryfsleiers om die onderneming na sy doel te voer en om in hierdie proses die belange van al die verskillende groepe wat daarby betrokke is te koördineer en te beskerm.
6. Hierdie taak van bedryfsleiding volgens die funksionele beskouing, kan gesien word as 'n proses wat bestaan uit bepaalde funksies met 'n universele karakter. Die uitoefening van hierdie taak vereis dus basies dieselfde funksies maar met die toepassing daarvan volgens die bestaande omstandighede in die bepaalde gebied.
7. Om die verskillende funksies prakties ten uitvoer te bring is dit noodsaaklik dat daar voortdurend besluite geneem moet word om sodoende die werksaamhede te rig en te lei. In die uitoefening hiervan is dit belangrik dat daar nie alleen 'n koördinasie van die aktiwiteite van die onderneming self moet wees nie, maar ook ten opsigte van die onderskeie groepe van die samelewing.
8. Teenoor die uitoefening van bedryfsleiding, moet ook onderskei word die verrigting van die bedryfsaktiwiteite van die onderneming waarvolgens die menslike en materiële hulpbronne tot bereiking van die doelstellings aangewend word, naamlik materiële doelstellings.
9. Om die bedryfsleiers in staat te stel om hulle taak suksesvol ten uitvoer te bring, is dit nodig dat die nodige menslike en materiële hulpbronne beskikbaar sal wees om aan die behoeftes van bepaalde ondernemings te voldoen.
10. In die leiding en bestuur van die menslike en materiële hulpbronne kan die bedryfsleier nie maar na willekeur optree nie, maar dit moet geskied binne die raamwerk van die bepaalde gebruike en omstandighede van die samelewing wat bedien word. Noodwendig word daar in die uitvoering van hierdie taak invloed uitgeoefen op die samelewing as geheel wat geleidelik weer sal deurwerk na die onderneming en bestaan daar 'n sirkelreaksie.
11. Tot die mate waartoe die bedryfsleiers daarin slaag om die onderneming tot sy doel te voer en as integrale deel van die samelewing te ontwikkel, sal die eienaars/aandeelhouders vergoed word.

Gebaseer op hierdie kern gedagtes kan die verskillende aspekte soos volg in illustrasie 2/8 aangetoon word.

Illustrasie 2/8 - Vernaamste aspekte met betrekking tot bedryfsleiding

1. **PERSONE UIT DIE SAMELEWING**
vorm 'n
2. **WETLIKE ONDERNEMING**
wat deur middel van
3. **GEMEENSKAPLIKE AKSIE**
gerig op
4. **BEPAAALDE DOELSTELLINGS**
deur
5. **BEDRYFSLEIERS**
deur middel van die proses van
6. **BEDRYFSLEIDING**
met
7. **BESLUITNEMING EN KOÖRDINASIE**
ter vervulling van die
8. **BEDRYFSAKTIEWEITHEIT**
met die nodige
9. **MENSLIKE EN MATERIËLE HULPBRONNE**
onderhewig aan
10. **DIE WISSELWERKING TUSSEN DIE ONDERNEMING EN DIE SAMELEWING**
gevoer word tot
11. **DIE DOEL WAARNA GESTREWE WORD.**

Hierdie aspekte dien met die oog op hierdie studie, as basis vir die indeling en behandeling met die toepassing van bedryfsleiding op die posisie in die Tuislande. Die verskillende aspekte word soos volg behandel:

- Aspekte 1 & 2 in hoofstuk 3
- Aspekte 3 & 4 in hoofstuk 4
- Aspek 5 in hoofstukke 2 & 5
- Aspekte 6 & 7 in hoofstukke 2 & 6
- Aspekte 8 & 9 in hoofstuk 7
- Aspekte 10 & 11 in hoofstukke 4 & 8.
- Enkele aanbevelings in hoofstuk 9.

By die behandeling hiervan is dit nodig om ook op die volgende te let: °)

°) Die hantering geskied volgens die basis soos genoem in afdeling 1.5 met die klem op die punt dat verskillende aspekte hoofsaaklik benader word vanuit die gesigspunt van die bedryfsleier.

1. Hoewel die belangrikheid van die verskillende aspekte van onderneming tot onderneming verskil, is die invloed van elkeen oor die lang duur nie te verontagsaam nie.
2. Hoewel die verskillende aspekte afsonderlik behandel word, is dit belangrik om daarop te wys dat die invloed daarvan in die praktyk wederkerig is en dat enige veranderinge in een ook die ander sal raak, en
3. Hoewel die onderskeie funksies dieselfde bly, vorm dit slegs die raamwerk waarbinne die bedryfsleier sy taak volgens sy bepaalde omstandighede moet toepas en aanpas. Koontz en O'Donnell meld in hierdie verband byvoorbeeld: "There are seldom two business cases that are alike in all respects, nor are there many techniques of managing that apply in the same way in different circumstances. In fact, there are dangers in assuming that such similarities exist. However, if one can seek out and apply the fundamentals in different circumstances, and if these fundamentals can be resolved by resort to principles, the solution of problems or the application of techniques can be made more effectively The value of seeing management as a conceptual scheme of principles is that it lets one see, and understand, what would otherwise have remained unseen."*)

2.5 AGTERGROND TOT UITOEFENING VAN BEDRYFSLEIDING IN DIE TUISLANDE

Hoewel die taak van die bedryfsleier basies volgens universele beginsels geskied, word die sukses waarmee dit in die praktyk uitgeoefen word bepaal deur die mate waarin dit toepassing vind onder bepaalde omstandighede. Alvorens die verskeie aspekte, soos in illustrasie 2/8 aangetoon is, in die regte lig behandel kan word, is dit nodig om kortliks die aandag te vestig op die omstandighede waaronder dit in die Tuislande tot toepassing kom. Daar word in hierdie verband net op die volgende twee aspekte gelet.

2.5.1 Die mense van die Tuislande

Vir enige kenner is dit duidelik dat die optrede van die inwoners in die Tuislande grootliks verskil van dié van die Westerling van byvoorbeeld blanke Suid-Afrika. Hoewel daar in baie opsigte noodwendig 'n mate van ooreenkoms bestaan, kan dit nie verontagsaam word nie dat byna in al die fasette en vlakke van die lewe daar kleinere of grotere verskille by die onderskeie bevolkingsgroepe bestaan. ‡)

Dit is nogtans nie 'n maklike taak om hierdie ooreenkoms sowel as die verskille te omskryf nie, veral as individuele en gebiedsverskille in gedagte gehou word. Sover as wat die inwoners van die Tuislande in die algemeen betref, het Generaal J.C. Smuts reeds in 1929 'n baie eenvoudige maar raak omskrywing van die Bantoe gegee. Hoewel omstandighede met die verloop van tyd al tot 'n sekere mate verander het, skep dit nog 'n goeie indruk van die lewenspatroon van baie van die inwo-

*) Koontz, & O'Donnell, op. cit., p. 11.

‡) Vgl. afdeling 5.4.

ners in die Tuislande en ons haal Generaal Smuts se siening in sy eie woorde aan:
„Hier in hierdie ontsaglike groot wêrelddeel met sy ryke aardrykskundige verskeidenheid en sy groot klimaatverskille, het hierdie unieke menslike tipe (die Bantoe) hom nou al duisende jare gevestig. . . . Hierdie tipe besit enige wonderlike kenmerke. Dit het in 'n groot mate 'n kindertipe gebly, met 'n kindersielkunde en -gesindheid. 'n Kinderlike mens kan nie 'n slegte mens wees nie, want word ons nie gemaan om in geestelike sake net soos klein kindertjies te wees nie? As 'n regstreekse gevolg van hierdie gemoedsgesteldheid is die Afrikaanse naturel miskien die enigste gelukkige menslike wese wat ek teëgekomp het. Geen ander ras word so maklik tevrede gestel nie, is so goedgeaard, so onbesorgd nie. . . Die sorg van die verlede vergeet hy gou en hy loop nie die van die toekoms tegemoet nie.

„Hierdie onbekommerde gesindheid is 'n groot bate, maar dit het ook sy nadele. Daar is geen innerlike drang tot strewende tot opbouing nie, en daar is volkome verdieping in die hede, sy vreugde en sy verdriet. Wyn, vroue en die lied in hul Afrikaanse gedaante dien maar steeds as die groot vertroosting van die lewe. . . . Die naturel het genoeg aan die eenvoudige genietinge van die statslewe, die dans, die tom-tom, die voortdurende opwindende van verskeie soorte bakleiery. . . . Hulle kan ongelooflike lyding en liggaamlike ontbering verduur, maar as hierdie eenvoudige genietinge hulle ontnem word dan kwyn hulle. . .

„Hierdie natuurkinderen het nie die innerlike taaiheid en volharding van die Europeaan nie, ook het hulle nie daardie maatskaplike en sedelike drang tot vooruitgang wat die Europese beskawing binne 'n betreklik kort tydvlak opgebou het nie. Maar hulle het 'n geaardheid wat pas by moeder Afrika, en wat die eenvoudige lewensvreugde ontlok en die pyn van lewe verdoof, soos geen ander ras dit besit nie.” §)

Uit die aard van hierdie studie word daar nie verder op die verskille tussen die onderskeie bevolkingsgroepe ingegaan nie, maar die belangrikheid daarvan moet steeds in gedagte gehou word in sover as wat die taak van die bedryfsleier by die bepaalde omstandighede aangepas moet word.

2.5.2 Die beleid van afsonderlike ontwikkeling en bedryfsleiding

Dit is duidelik dat die bevolking van Suid-Afrika uit die aard van sy samestelling uit uiteenlopende groepe bestaan. Elke bevolkingsgroep met sy eie kultuur naamlik 'n eie ekonomiese, maatskaplike, politieke, religieuse en estetiese lewenspatroon verskil in baie opsigte van die ander. Daarby moet ook in ag geneem word dat daar baie faktore is soos byvoorbeeld opleidingspeil, kapitaalkragtigheid, ondernemingsgees, 'n baie oneweredige getalverhouding en talle ander, wat die onderskeid tussen die groepe verder vergroot en die posisie nog moeiliker maak.

Om in hierdie komplekse situasie die nodige gelyke reg en geleentheid aan elke individu van elke bevolkingsgroep te verseker, is beslis 'n moeilike taak. Met die verloop van tyd het die beleid van afsonderlike ontwikkeling gekristaliseer om reg aan elkeen te laat geskied.

§) Smuts, J.C. Groter Suid-Afrika. Johannesburg, Waarheidsleër, 1941, p. 40-42.

Hierdie beleid kan nie gesien word as die skepping van 'n bepaalde persoon gedurende 'n bepaalde tydperk nie, maar eerder as 'n logiese uitvloeisel van die denke en optrede wat met die tyd bewys is as die grootste voordeel van elke groep afsonderlik sowel as van die geheel. Hiervolgens is daar skeiding gebring tussen blanke Suid-Afrika en die huidige Tuislande sodat, soos Generaal Smuts reeds in 1917 voorspel het, elke gebied volgens sy eie aard ontwikkel kan word. °) Hoewel die verskillende Staatsmanne met die verloop van tyd meegewerk het om die beleid van afsonderlike ontwikkeling uit te bou, was dit weliswaar wyle dr. H.F. Verwoerd wat in sy hoedanigheid as Minister van Bantoe-sake en later as Eerste Minister, hierdie beleid tot praktiese toepassing en uitvoering gelei het.

Daar is veral twee belangrike aspekte van hierdie beleid wat met die toepassing van bedryfsleiding in die Tuislande van kardinale belang is.

(i) Die kern van die beleid van afsonderlike ontwikkeling is dat die blanke al sy regte en voorregte in sy gebied, naamlik blanke Suid-Afrika, het terwyl die Bantoe soortgelyke regte en voorregte in sy gebied, naamlik die Tuislande, geniet. *) Sy Edele, dr. Verwoerd, som die praktiese gevolg hiervan op in sy siening dat afsonderlike ontwikkeling „beteken presies wat dit sê, 'n kans vir elkeen, maar binne sy eie kring. †) Sover as wat die ontginning en benutting van die sakelewe in die Tuislande betref, is dit dus duidelik dat die blanke geen aanspraak daarop het nie en dat dit tot voordeel van die Bantoe self gereserveer word.

(ii) In die skeiding wat teweeggebring word, word die minder ontwikkelende bevolkingsgroepe nie maar net op hulle eie genade oorgelaat nie, maar Generaal Hertzog het reeds toe hy Eerste Minister was, dit beklemtoon, dat:

„Ons (dit is die blanke) het 'n plig teenoor die naturel en dit is dat ons moet sorg dat hy ontwikkel.” ff)

Hierdie aspek van die beleid vind toepassing op byna elke terrein van die samelewing §) en dien as doel om die inwoners van die Tuislande te help sodat hulle hul self kan help.

Vir die doel van hierdie studie word daar aanvaar dat die beleid van afsonderlike ontwikkeling landsbeleid ‡) is en die toepassing van bedryfsleiding in die ontwikkeling van die Tuislande word in die lig benader. Die beleid speel vanselfsprekend 'n baie belangrike rol in soverre dit die oprigting en uitbouing van die ondernemings aldaar betref wat uitsluitlik tot voordeel van die Bantoe self onderneem moet word. Die uitoefening van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite moet gevolglik binne die raamwerk van hierdie beleid gesien en behandel word.

Hier word nie 'n ontleding gemaak van die verskillende aspekte wat met die beleid van afsonderlike ontwikkeling in verband staan nie. Dit moet net genoem word

°) Smuts, op. cit., p. 19.

*) Pelzer, A.N. (red.) Verwoerd aan die woord. Pretoria, Afrikaanse Pers-Boekhandel, 1963. p. 119.

†) Ibid, p. 122.

ff) Pelzer, op. cit., p. XXXI.

§) Vgl. afdeling 1.1. o.a.

‡) Pelzer, op. cit., p. 119.

dat dit vir ons moeilik is om te sien hoe enige ander beleid die Bantoe sulke groot moontlikhede sou bied teenoor die inwoners van blanke Suid-Afrika met hul veel groter kapitaalkrag, opleidingspeil, ondernemingsgees, ensovoorts, en dit sonder dat die Bantoe in die proses 'n ondergeskikte rol sal vervul en om te eindig as „'n nagemaakte Europeaan.” °) Met die beleid van afsonderlike ontwikkeling word die Bantoe met die hulp van blanke Suid-Afrika die geleentheid gebied om volgens sy eie aard tot sy eie voordeel te ontwikkel. Ons huidige Eerste Minister, Sy Edele, Advokaat J. Vorster, het dan ook by herhaling die opregtheid van die bedoelings van blanke Suid-Afrika bevestig om die Bantoe in hierdie ontwikkeling en aanpassing by te staan.

°) Smuts, op. cit., p. 42.

HOOFTUK III

OPRIGTING VAN WETLIKE ONDERNEMING

3.1 INLEIDING

Die bedryfsleier tree nie maar net op sigself op nie, maar hy is die leier wat self of in samewerking met ander, die werksaamhede van die onderneming rig om dit te voer na die doel waarna gestrewe word. Hierdie taak van die bedryfsleier word tot 'n sekere mate beïnvloed deur die wetlike onderneming waarin en die nodige fasiliteite waardeur hy hierdie taak ten uitvoer moet bring.

Vir die doeleindes van hierdie studie wat gerig is op die toepassing van bedryfsleiding op die Tuislande, is dit belangrik dat die aandag onder andere toegespits sal word op:

- Die persone wat die onderneming oprig.
 - die verskaffers van die benodigde kapitaal, en
 - die wetlike ondernemingsvorm.
- Elke aspek *) sal afsonderlik behandel word.

3.2 PERSONE WAT ONDERNEMINGS OPRIG

Vir die voortdurende vooruitgang van die Tuislande tot 'n groter mate van ekonomiese onafhanklikheid, is dit nie alleen noodsaaklik dat die bestaande ondernemings suksesvol voortgesit en uitgebou word nie, maar dat daar steeds nuwe en groter ondernemings aangedurf word. Met die oog op die uitoefening van die taak van die bedryfsleier, is dit noodsaaklik dat daar in die opsig die volgende persone of groepe teenwoordig moet wees:

Entrepreneurs,
Voorsieners van kapitaal,
Bedryfsleiers, en
Tegniese en ander beampptes.

Chiles kom in hierdie verband tot die slotsom:

"In a sense management, the manager, the capitalist, and the entrepreneur are all tied together." °)

Hoewel die rol van elkeen van hierdie groepe afsonderlik behandel word, is dit belangrik dat daar nie uit die oog verloor word nie dat die besondere aandeel van elke groep noodsaaklik is vir die sukses van 'n bepaalde onderneming.

In hierdie hoofstuk sal die aandag op die posisie van die entrepreneur en die verskaffers van kapitaal gevestig word, terwyl dié van die bedryfsleiers en hul onderge-siktes, in verdere afdelings behandel sal word.

*) Vgl. afdeling 1.5 - Hierdie aspekte word slegs behandel sover as wat dit 'n invloed op bedryfsleiding uitoefen - as sodanig vereis dit 'n studie op sigself.

°) Chiles, E.A. Evolution of the manager. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 76).

3.2.1 Die rol van die entrepreneur

Die vraag kan gevra word, wie as die entrepreneur beskou word en wat die funksie is wat hy vervul. 'n Literatuurstudie in hierdie verband toon 'n groot meningsverskil en Hoselitz kom tot die slotsom dat:

"Some think of entrepreneurs primarily as innovators, some chiefly as managers of enterprises, some as bearers of risks, and others place major emphasis on their function as mobilizers and allocators of capital." *)

Nadat Hoselitz die aangeleentheid in al sy verskillende aspekte en fasette benader het, kom hy tot die gevolgtrekking dat die persoon wat vandag in die ontwikkelende lande die entrepreneursfunksie uitoefen die persoon is wat nuwe metodes, tegnieke, produkte, markte, ensovoorts, aanwend en toepas volgens die behoefte en omstandighede soos van swang in die gebied wat betree word. °)

In wese kan die entrepreneur dus gesien word as 'n 'skepper' van dit wat verandering en nuwe vergesigte daarstel, met ander woorde vernuwing, en wel op elke terrein van die sakelewe waarop hy optree, hetsy op kommersiële, finansiële of industriële gebied. §) So gesien, kom die onderskeid tussen die entrepreneur teenoor die bedryfs'eier en die verskaffers van kapitaal duidelik na vore. Chiles som hierdie onderskeid soos volg op:

"The manager is one who manages. The capitalist is one who owns. And the entrepreneur is one who creates." ‡)

Vir die doeleindes van hierdie studie is daar veral vier aspekte wat in hierdie opsig belangrik is:

- Hoewel die funksie van bestuurder, verskaffer van kapitaal en die entrepreneur uit die aard van hulle werksaamhede baie verskillend is, hoef die taak nie noodwendig deur afsonderlike persone vervul te word nie. Veral by die kleiner onderneming word merendeels gevind dat een persoon twee of selfs al die funksies in homself verenig. Tot watter mate die doeltreffendheid van die funksies hierdeur beïnvloed word, is moeilik bepaalbaar aangesien daar in die praktyk so baie verskille voorkom en omstandighede so uiteenlopend van aard is;
- Om as persoon fisies en psigies daartoe in staat te wees om te voldoen aan die uitdaging wat die taak van entrepreneurskap meebring - dit is 'n uitdaging wat met die ekonomiese groei van 'n land steeds in intensiteit sal toeneem maar wat in elke stadium van ontwikkeling by die besondere omstandighede moet kan aanpas en uit die aard daarvan ook besondere eise aan die entrepreneur stel;
- Dat daar 'n bepaalde gebied waar die entrepreneur moet optree, wel ten minste die minimum dienste en fasiliteite beskikbaar of bekombaar sal wees, waarop hy kan voortbou en uitbou om sy 'skepping' prakties ten uitvoer te

*) Hoselitz, B.F. The entrepreneurial element in economic development. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 218).

°) Ibid, p. 219-220.

§) Hoselitz, (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 222).

‡) Chiles. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 76).

bring; en

die bereidheid van die mense in die gebied waar die entrepreneursfunksie uitgeoefen word om gunstig op die veranderinge en nuwe skeppinge te reageer sodat die verlangde resultate bereik kan word °) - dit behels die maatskaplike sowel as die ekonomiese terrein en vorm 'n deel van die taak van die entrepreneur om mense daartoe aan te spoor en ryp te maak, maar dan moet daar die wil en begeerte by die mense teenwoordig wees om daartoe beweeg te word, al sal dit aan die begin maar net tot 'n geringe mate wees waarop dan voortgebou kan word.

Met die persone beskikbaar en bereidwillig om die entrepreneursfunksie te vervul, die daarstelling en aanwending van die basiese benodigde fasiliteite tot hul beskikking en met die regte benadering, is die grondslag daargestel vir voortdurende kumulatiewe optrede en voortbouing. Dit is belangrik om daarop te let dat die sakelewe vandag tot 'n groot mate gerugsteun word deur die mate waartoe die entrepreneursfunksie suksesvol uitgeoefen word sodat dit steeds daartoe in staat kan wees om verder ontwikkel en uitgebou te word. Aangesien die invloed van die veranderinge en nuwe skeppinge nie net tot die sakelewe beperk word nie maar ook al die ander terreine van die samelewing raak, is dit belangrik dat dit tred sal hou met die mate waartoe die mense daarvoor ryp word. Dit is baie belangrik dat daar in hierdie proses ook rekening gehou sal word met bestaande gebruike en gewoontes en dat die aanvaarde norme en bestaansbeginsels eerbiedig sal word. In die lig hiervan moet die nodige aanpassings geleidelik bewerkstellig word. *)

3.2.2 Die Bantoe as entrepreneur

Vir so baie jare en wel tot so laat as die begin van die vorige dekade nog, het die lewenspatroon van die inwoners van die Tuislande tot 'n groot mate ongeskonde voortgegaan volgens die basis soos dit deur die voorgeslagte vasgelê is. Vir hierdie inwoners was daar tot in die stadium oor die algemeen net een plek waar hy indien hy dit verlang het, sy arbeid vir geld kon verruil het, naamlik in blanke Suid-Afrika. Die blanke beskawing was dan ook die beskawing wat gelok het en hoewel die gebruike en gewoontes van die blankes in die meeste gevalle slegs gedeeltelik aanvaar is, het veral die stad met sy flikkerligte en geriewe op alle moontlike terreine, die plek geword waar hierdie Bantoe hom gevestig het. So dikwels is daar dan deur hierdie persoon na sy eie gebied gekyk en verwys as 'n agterlike gebied waar daar nooit enige toekomsmoontlikhede kan wees nie.

Die konsolidasie van die onderskeie Bantoegebiede volgens die beleid van afsonderlike ontwikkeling met die visie om elke Tuisland tot selfstandigheid te lei, was deur baie persone gevolglik bestempel as 'n bonatuurlike droombeeld van die enkeles. Na soveel jare van relatiewe onaktiwiteit in hierdie gebiede het dit byna onmoontlik gelyk om in elke gebied afsonderlik die toekomsbeeld van 'n eie staat met sy eie bestaan te sien. Met die versnelde toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling en die resultate wat bereik word, het daar die afgelope dekade

°) Hoselitz. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 224).

*) Vgl. afdeling 5.4.3.

egter 'n gestadigde verandering in hierdie houding ingetree. Die besef het begin deurdring na dit waarna daar in die verlede deur die blanke gesoek was, naamlik om sy eie kultuur en gebruike in sy gebied te eerbiedig en uit te bou, nou ook vir die Bantoe in sy eie gebied ten opsigte van sy eie kultuur en gebruike moontlik was.†)

Die gevolg van hierdie besef is duidelik te bespeur in die belangstelling van bestaande en voornemende sakemanne in die Tuislande om hierdie geleentheid wat geskep word aan te gryp en te benut.

Sover as wat die posisie van entrepreneurs betref, is dit belangrik dat daar aandag aan die volgende punte gegee word:

3.2.2.1 Toetrede tot sakelewe

Waar daar in die verlede deur die oorgrote meerderheid aanvaar was dat dit hoofsaaklik die blanke was wat die sakelewe kon betree, besef almeer Bantoes nou dat die kans wat daar in hulle eie Tuisland geskep en ontwikkel word, deur hulle self benut moet word. Die belangstelling om self die sakelewe te betree neem steeds toe en persone, naamlik mans sowel as vrouens uit alle lae van die bevolking, wend hulle daartoe. So is daar vasgestel dat die onderstaande groepe die afgelope paar jaar tot die sakelewe in die Tuislande toegetree het, of van voornemens is om dit te doen, te wete:

- plaaslike inwoners wat voorheen geen sake-ondervinding gehad het nie,
- plaaslike inwoners wat voorheen plaaslik of in blanke gebiede soortgelyke sake-ondervinding opgedoen het,
- persone buite die Tuisland met geen sake-ondervinding nie,
- persone buite die Tuisland wat werksaan is by soortgelyke ondernemings en wat besig is om toepaslike ondervinding op te doen, en
- persone buite die Tuisland wat werkzaam is by soortgelyke of ander ondernemings maar wat weens die aard van hul werksaamhede baie min of geen toepaslike ondervinding kan opdoen nie.

In die toetrede van die Bantoe tot die sakelewe in sy Tuisland, is dit belangrik om daarop te let dat, hoewel die hoofpersoon by die individuele ondernemings in die meeste gevalle die man is, is daar reeds 'n aantal vroue wat op sigself of in medewerking met haar man of ander persone, in beheer van sake is. Afgesien hiervan, speel baie van die vroue ook in menige geval waar haar man die hoofpersoon in die onderneming is, 'n belangrike aanvullende rol.^{o)} Tradisioneel is dit by die Bantoe 'n groot verandering in die taak en plek wat die vrou in en om haar huis moet vervul en sy word in hierdie opsig dan nie alleen die gelyke vennoot van die man nie, maar in sommige gevalle selfs sy meerdere.

Verder is dit ook belangrik om te sien hoe 'n groot aantal van die sakemanne vanaf die blanke gebiede afkomstig is om nou hulle kennis en vaardigheid wat al-

†) Vgl. afdeling 2.5.2. vir uiteensetting.

^{o)} Vgl. afdeling 5.3.5.

daar opgedoen is, tot voordeel van hulself en hulle gebied toe te pas. Dit is ook verbasend hoeveel persone wat in blanke of Bantoegebiede vaste betrekkinge beklee en relatief hoë salarisse verdien, bereidwillig is om dit op te offer met die ideaal om hul eie ondernemings*) in die Tuislande te begin. Hoewel die moontlikhede in die Tuislande, met inagnemende die feit dat die gebiede aan die begin van hulle ontwikkeling staan, nog relatief beperk is, is dit in hierdie stadium al duidelik dat daar talle persone is wat nie alleen bereidwillig is nie, maar ook werklik begeerig is om die uitdaging te aanvaar en die sakelewe doelgerig te betree.

3.2.2.2 **Terrein van sakelewe wat betree word**

Die veld wat die entrepreneur in sy Tuisland kan betree, is in vergelyking met die posisie in blanke Suid-Afrika nog relatief beperk in omvang en hoofsaaklik op die tersiêre sektor gerig. Die bestaande sowel as die voornemende entrepreneur moet in sy optrede hiermee rekening hou en die geleenthede benut volgens die plaaslike omstandighede en moontlikhede. Daar wil geensins beweer word dat ander geleenthede nie ook benut kan word nie, maar dit is belangrik dat die feitlike posisie nie uit die oog verloor word nie. Die volgende faktore sal byvoorbeeld die optrede van die entrepreneur beïnvloed:

- (i) Die Tuislande is in die beginstadium van hulle ekonomiese ontwikkeling en die oorgrote meerderheid van die inwoners is vir hulle lewensbestaan nog van die beoefening van landbou afhanklik. Nogtans is die metode waarvolgens die grond benut word oor die algemeen primitief en geskied dit in baie opsigte op 'n onekonomiese wyse. As daarby ook in ag geneem word dat die landbou onderhewig is aan die wisselende klimaatstoestande wat so eie aan suidelike Afrika is en dat die meeste dele baie dig en selfs oorbevolk is, is dit verstaanbaar dat die inkomste per persoon relatief laag is. Hierdie posisie bring noodwendig mee dat die tipe en omvang van die potensiële onderneming wat die entrepreneur beoog direk daardeur bepaal sal word. In baie opsigte sal die ondernemings in hierdie stadium dus relatief klein moet wees om by die bepaalde omstandighede aan te pas, terwyl die uitbouing daarvan vir die nabye toekoms nie te vinnig kan geskied nie. Soos die Tuislande ontwikkel en persone meer inkomste vanuit ander bronne as die landbou ontvang,^{o)} so sal die geleenthede vir die uitoefening van die entrepreneursfunksie ook geleidelik toeneem.
- (ii) Voortvloeiend uit die vorige punt is dit nie net die potensiële inkomste van die inwoners as sulks wat in gedagte gehou moet word nie, maar ook die besteding van die inkomste. Weens die relatiewe lae koopkrag per persoon, is dit vanselfsprekend dat die grootste gedeelte daarvan bestee word om noodsaaklike lewensmiddele aan te koop. Daarteenoor sal daar slegs 'n klein persentasie van die inkomste beskikbaar wees vir duur en luukse goedere. Die entrepreneur moet terdeë rekening hou met hierdie bestedingsvermoë van die inwoners om langs die weg nie alleen die sukses van die onderneming

*) Vgl. afdeling 4.4.2.

^{o)} Vgl. afdeling 1.1

in ag te neem nie, maar om ook die inwoners die beste te dien.

Met die ontwikkeling van grensnywerhede en ondernemings op 'n agent-skapbasis in die Tuislande kan verwag word dat die inkomste van die inwoners geleidelik sal styg. Dit sal nie alleen 'n hoër koopkrag meebring nie maar ook 'n direkte invloed uitoefen op die wyse waarvolgens hierdie inkomste bestee sal word.

Gebaseer op die huidige peil van ontwikkeling kan verwag word dat die klem tans tot 'n groot mate op tersiêre ondernemings sal val en veral op die kleinhandel in kruideniersware en klerasie. Hoewel daar groot getalle van hierdie tipe ondernemings in die verskillende Tuislande aanwesig is en daar ook voortdurend nuwes begin word, wil dit nog geensins beteken dat almal op dieselfde patroon en wyse gebaseer moet word nie. Inteendeel is daar geleentheid vir baie groot variasies en die eienaar/bestuurder kan in talle opsigte die onderneming by sy besondere omstandighede laat aanpas om sodoende 'n eie karakter daaraan te gee. In hierdie opsig is daar onder andere die volgende voorbeelde opgemerk.†)

- die tipe sakegebou volgens bepaalde eienaardighede,
- besondere metode van uitleg en rangskikking van winkel,
- klemverskuiwing van tipe en gehalte van voorraad van winkel tot winkel,
- klem op groot verskeidenheid van lyne in sekere afdelings,
- besondere metode van bediening en die voorsiening van bepaalde dienste aan klante en
- die persoonlike invloed van die eienaar/bestuurder in sy onderneming asook in aangeleenthede rakende die gebied.

Die verdere ontwikkeling van die Tuislande sal nie alleen meer geleent-hede vir die ontwikkeling van die bestaande ondernemings meebring nie maar dit skep ook moontlikhede vir verdere uitbreiding en die benutting van steeds nuwe terreine.

- (iii) Afgesien van die vraagstuk van wat die Bantoe as verbruiker kan of nie kan bekostig nie, is daar 'n ander aspek wat vir die huidige sowel as vir 'n gerui-me tyd, van groot belang is. Daar word in hierdie verband veral gedink aan die bepaalde gebruike en gewoontes wat die Bantoe se metode van koop sowel as die keuse van bepaalde artikels tot 'n groot mate beïnvloed. Die voornemen-de en bestaande entrepreneur moet homself terdeë op hoogte stel van hierdie posisie. Sy optrede sal noodwendig hierdeur beïnvloed word en sal binne die aanvaarbare perke moet geskied. Dit wil nie sê dat daar nie in ander en nuwe rigtings ontwikkel moet word nie, maar slegs dat sodanige veranderinge met die regte benadering en met die nodige takt en verdraagsaamheid onderneem moet word.

Persone in noue voeling met die verbruikerspatroon by die Bantoe en sy keuse van bepaalde artikels, is oortuig dat hulle besig is om oor te skakel van die „goedkoop” artikel na dié wat vir hulle die meeste praktiese waarde het - met ander woorde die meer duursamer artikel.§) Die gevolg hiervan is in se-

†) Vgl. ook afdeling 7.5.

§) Vgl. afdeling 4.6.1.3

kere streke en by bepaalde ondernemings duidelik te bespeur uit die aanvraag na veral klerasie van goeie kwaliteit wat steeds aan die toeneem is.

Hierdie geleidelike verandering in die bestedings- en gebruikspatroon van die Bantoe, moet voortdurend deur die bedryfsleier/entrepreneur bestudeer word. Dit sal nie alleen die huidige sakebeleid in die onderneming beïnvloed nie, maar sal ook die toekomsmoontlikhede en verdere uitbreiding bepaal.

(iv) Waar daar deur sekere bedryfsleiers/entrepreneurs aandag gegee word aan die ontwikkeling van die sekondêre sektor, is dit belangrik dat die onderstaande faktore deeglik ontleed sal word:

- Die beskikbaarheid van die nodige produksiebronne ten opsigte van:

- beskikbare grondstowwe,
- .. mannekrag,
- .. masjinerie en toebehore,
- .. kragvoorsiening,
- .. watervoorraad,
- .. vervoergeriewe, en
- .. finansieringsbronne en -geriewe.

Aangesien die Tuislande nog in die beginstadium van veral ekonomiese ontwikkeling is, is daar in die meeste opsigte nog 'n aantal van die produksiefaktore wat in 'n meerdere of mindere mate ontbreek.*) Totdat daar voldoende menslike en materiële hulpbronne met die nodige fasiliteite beskikbaar is, sal grootskaalse industriële ontwikkeling gevolglik tot 'n groot mate beperk word.

- Verder is dit noodsaaklik dat daar afgesien van die vervaardiging van die goedere self, ook die nodige aandag gegee word aan die afsetgebied wat beoog word. Indien dit uitsluitlik vir gebruik in die Tuislande as sodanig beplan word, sal daar rekening gehou moet word met die bemerking van soortgelyke goedere vanuit die blanke gebiede, sowel as die omvang van die vraag aldaar. Weens die besondere aard en omvang van die verbruik in die Tuislande mag die afset van sekere goedere wel met 'n komparatiewe voordeel vervaardig en bemark word. Aan die ander kant word die posisie meer gekompliseerd indien blanke Suid-Afrika as die afsetgebied beoog word. Daar moet dan deeglik rekening gehou word met die feit dat die blanke gebied reeds ver onindustriële gebied gevorder het en dat daar sterk kompetisie van die betrokke ondernemings ondervind mag word.

Vir die bedryfsleier/entrepreneur is daar onder hierdie omstandighede wel nog geleentheid om 'n deurbraak te maak.º) In sekere gevalle is daar, veral waar daar bepaalde arbeids- grondstowwe en ander komparatiewe voordele bestaan, reeds bewys dat sodanige ondernemings suksesvol met ander in blanke gebiede kan meeding. In hierdie verband kan byvoorbeeld genoem word die rottangmeubels wat te Hammanskraal vervaardig word en oor 'n groot

†) Vgl. ook afdeling 7.5.

*) Vgl. ook afdeling 7.4 en 7.5.

º) Vgl. afdeling 9.5 i.v.m. aanbevelings.

- deel van Suid-Afrika bemark word, asook 'n hele aantal meubelfabriekies wat byna hoofsaaklik toegespits is op bestellings vanuit blanke Suid-Afrika.
- (v) Hoewel tot dusver veronderstel, moet daar in die besonder ook aandag gegee word aan die finansieringsbronne en -geriewe in die Tuislande. Daar is gevind dat die meeste ondernemings nie oor voldoende kapitaal beskik nie. Nie alleen het die meeste van die bestaande en voornemende ondernemers nie self die nodige kapitaal nie, maar die verkryging daarvan deur ander kanale teen billike voorwaardes is baie beperk. †) In menige geval is hulle slegs op leweransierskrediet aangewys vir hulle kapitaalbehoefes - 'n posisie wat in baie gevalle deur sekere leweransiers uitgebuit word. §)
- (vi) Verder sal die optrede van die bedryfsleier/entrepreneur ook deur die volgende persoonlike faktore beïnvloed word, te wete:
- In die groot meerderheid van die gevalle beskik die persone oor weinig of geen vorige toepaslike sake-ondervinding as sodanig nie. Die ondervinding wat hierdie persone voorheen by ondernemings in blanke Suid-Afrika opgedoen het, is normaalweg van so 'n aard dat dit nie geleë het tot die bevordering van selfstandige optrede en die dra van verantwoordelikheid nie;
 - Voortvloeiend hieruit en gesien in samehang met die besondere gesins- en familieverband van die Bantoe met sy bepaalde gebruike en gewoontes, vind baie ondernemers dit dikwels moeilik om winsgeorieënteerd en mededingend op te tree. Die gevolg hiervan word duidelik weerspieël in die tevredenheid van talle ondernemers met net 'n lewensbestaan sonder om na vooruitgang te strewer terwyl die verkryging van 'n onmiddellike voordeel in menige opsig baie sterker opweeg as die opbou van die toekoms: †)
 - Genoemde posisie word nog verder benadeel deur die feit dat so baie van die bedryfsleiers/entrepreneurs oor min of selfs geen opleiding beskik nie. In baie opsigte vind hierdie persone dit gevolglik moeilik om die ingewikkelde ekonomiese struktuur te verstaan en daarby in te skakel, en
 - die teenstand en onwilligheid van sekere van hierdie persone om hulp en bystand van buite persone en instansies te ontvang. Daar is in baie gevalle nog 'n mate van agterdog teen die beleid van afsonderlike ontwikkeling en aangebode bystand vir die ontwikkeling van Tuislande. Gelukkig is daar reeds baie gevalle waar die teenstand plek gemaak het vir samewerking en gevolglike daadwerklike vooruitgang en daar is tans 'n groot persentasie van die bedryfsleiers wat selfs gretig is om bygestaan te word in die uitoefening van hulle taak. *)

3.2.2.3 Skepping van regte klimaat

Daar moet op gewys word dat die invloed van die beperkende faktore reeds aan die afneem is en soos die tempo van die ontwikkeling van die Tuislande toeneem.

†) Vgl. ook afdeling 3.3.

§) Vgl. ook afdelings 3.4.3.2.5 punt (iv), 5.3.1.3. en 9.3.1.1. punt (iii)

†) Vgl. ook afdeling 4.4.3.

*) Vgl. ook afdeling 7.2 punt (3).

so sal die invloed daarvan ook steeds minder word. Noodwendig kan verwag word dat daar gedurende hierdie periode struikelblokke sal voorkom, maar met die positiewe hantering van die sake van die Tuislande, is dit reeds duidelik dat dit oorbrug kan word.

Van veel meer belang as die beperkende faktore, is die positiewe benadering en hantering van die posisie van die Tuislande waardeur die regte klimaat geskep word vir die uitbouing van bestaande ondernemings sowel as die oprigting van nuwe ondernemings. Daar word in hierdie verband ook gedink aan die toetrede tot nuwe terreine van die sakelewe.

Die volgende aspekte kan byvoorbeeld genoem word:

- Die Owerheid van blanke Suid-Afrika bevorder met die toepassing van afsonderlike ontwikkeling, direk en indirek die politieke, sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande.
Die nodige dienste en fasiliteite word sover as moontlik daargestel ^{o)} of die voorsiening daarvan aangehelp om die ontwikkeling van byvoorbeeld ondernemings daadwerklik aan te moedig en te bespoedig. Dit is egter belangrik dat die ontwikkeling in hierdie opsig nie vinniger onderneem kan word as wat die bedryfsleiers/entrepreneurs sowel as die mense van die gebiede in die algemeen, daartoe ontvanklik is nie. 'n Voortdurende groei op 'n gestadige maar gesonde basis skep in hierdie geval beslis 'n beter fondament vir verdere vooruitgang as wat die geval met oorhaastige optrede sal wees. Soos hierdie ontvanklikheid toeneem, kan die tempo van ontwikkeling ook versnel word, 'n posisie wat tans duidelik aan die ontwikkel is;
- Genoemde beleid en daadwerklike optrede deur blanke Suid-Afrika word daadwerklik opgevolg en verder gevoer deur die Owerhede van die Tuislande. Gebeure in ander Afrikastate het bewys dat politieke selfstandigheid sonder ekonomiese onafhanklikheid, geen vryheid in die ware sin van die woord is nie. §) Baie van die leiers in die Tuislande strew gevolglik doelbewus daarna om hulle eie gebied so vinnig as moontlik te laat ontwikkel en ekonomies meer onafhanklik te maak, en
- die besondere belangstelling van bestaande sowel as voornemende bedryfsleiers/entrepreneurs om die geleentheid wat gebied word aan te gryp en ten volle te benut. As daar in gedagte gehou word dat die moontlikhede in die Tuislande uitsluitlik vir die inwoners daarvan self gereserveer word.†) kan dit nie anders gesien word nie as dat die toekomstige geweldig baie geleenthede bied vir die bedryfsleier/entrepreneur wat oor die nodige insig en vermoë beskik. Die aktiewe deelname van steeds meer Bantoes as sakemanne lewer 'n groter bydrae tot die bevordering van nie alleen hulle eie posisie nie, maar ook van hulle Tuisland as geheel.

Daar kan gevolglik tot die slotsom geraak word dat die regte klimaat geskep

^{o)} Vgl. afdeling 1.2 i.v.m. die voorsiening van basiese dienste.

§) Vgl. afdeling 2.3.2.

†) Vgl. afdeling 5.4.3 waar gewys is op die belangrike voordeel hiervan vir die inwoners.

moet word wat die ekonomiese vooruitgang van die Tuislande aktief kan bevorder. Soos Hoselitz dit opsom

" a climate favorable for the rapid development of entrepreneurship."*)

Al die bewyse is daar dat die tempo van ontwikkeling reeds versnel en daar kan verwag word dat dit steeds nuwe geleenthede vir die bedryfsleier sal meebring.

3.3 DIE VERSKAFFERS VAN KAPITAAL

Vir die vooruitgang van 'n land met veral sy sake-ondernemings in gedagte, is dit noodsaaklik dat daar steeds die nodige finansieringsbronne en -middele sal wees om die ekonomiese ontwikkeling te bevorder. Ook vir die bedryfsleier is dit belangrik dat daar toereikende finansieringsbronne beskikbaar is, sodat die benodigde fondse bekom kan word. Daarsonder sal dit in soverre die eienaar/bestuurder nie oor eie middele beskik nie, die uitvoering van sy taak onmoontlik maak. Waar kapitaalvoorsiening aan die Tuislande hoofsaaklik nog vanuit blanke Suid-Afrika geskied, sal hierdie posisie in kort aangetoon word alvorens die aandag toegespits word op die Bantoe as kapitaalverskaffer.

3.3.1 Kapitaalvoorsiening in Suid-Afrika

In hierdie studie gaan dit hoofsaaklik om die finansiering van die onderneming sover dit die uitoefening van bedryfsleiding raak. Daarmee word bedoel die vraagstukke wat betrekking het op die verkryging en verkrygingsmoontlikhede van kapitaal andersyds. †) Alvorens 'n onderneming van stapel gestuur word of 'n bestaande onderneming uitgebou word, is dit noodsaaklik dat daar deeglik rekening gehou moet word °) met veral die volgende aangeleenthede:

Eerstens moet die omvang van die kapitaalbehoefte vir die onderneming vir die kort- sowel as die langtermyn bereken word, met in gedagte die invloed van moeilik bepaalbare en risiko-faktore wat die omvang daarvan tot 'n groot mate mag beïnvloed.

Tweedens moet die wyse en metode bepaal word waarvolgens die nodige kapitaal (kort- en langtermyn) bekom kan word. Daar moet ook rekening gehou word met die eise gestel deur likwiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit sowel as die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal. In hierdie verband sal die juridiese vorm van die onderneming nou saamhang met die vorme van kapitaalvoorsiening.

Derdens is dit nodig om die kapitaalbronne te bepaal waardeur daar aan die kapitaalbehoefte wat van tyd tot tyd benodig word, voldoen kan word. Hiervolgens moet die kapitaal verkry word vanaf die geld- en/of kapitaalmarkt. Hiermee word verstaan die mark waar kapitaal onderskeidelik op korttermyn (minder as 'n jaar) teenoor langtermyn (langer as 'n jaar) aangebied en aangevra word.

Die belangrikste kapitaalbronne wat vir die ondernemer in Suid-Afrika beskikbaar is, is die volgende:

- (i) **Buitelandse belegging** - Die afgelope aantal jare het Suid-Afrika minder afhanklik geword van buitelandse kapitaal vir die finansiering van kapitaalvor-

*) Hoselitz, (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 224).

†) Van der Meulen, J. Finansiering. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 205).

°) Ibid, p. 247 - 251.

ming. Ofskoon Suid-Afrika op finansiële gebied selfstandiger word, is die verkryging van buitelandse kapitaal steeds belangrik veral met die oog daarop om in samewerking daarmee ook tegniese kennis te bekom.

- (ii) **Self-finansiering** - Finansierig deur middel van voorsiening vir waardevermindering en maatskappybesparing deur terugploeging van winste in die onderneming self, het een van die belangrikste kapitaalbronne vir die onderneming geword.
- (iii) **Die lopende surplus van owerheidsliggame** - Daar was die afgelope aantal jare 'n redelike styging in hierdie opsig wat grootliks toegeskryf kan word aan oorplasing van die Inkomsterekening na Leningsrekening in die Owerheid se begroting tesame met die besparingsheffing wat van tyd tot tyd gehê word.
- (iv) **Persoonlike besparing** - Daardie deel van die individuele inkomste van die gemeenskap wat nie aan verbruikersgoedere en dienste bestee word nie maar opsy gesit (belê) word in een van die volgende instellings:
 - (a) **Deposito-nemende instellings** - (twee hoofsaaklik in die geldmark op).

Die belangrikheid van hierdie instellings word gekenmerk deur die snelle ontwikkeling daarvan gedurende die afgelope drie dekades. Die volgende instellings speel 'n groot rol in hierdie opsig:

 - Handelsbanke;
 - Bouverenigings;
 - Huurkoop-finansieringsmaatskappye;
 - Poskantoor en spaarbank;
 - Nasionale finansiekkorporasie en die Aksepbanke
 - (b) **Finansiële instellings wat hul eie kapitaal vir belegging gebruik** - handel hoofsaaklik in die langtermyn-kapitaalmark.

Die volgende kan genoem word:

 1. Openbare maatskappye en ander staatsondersteunde instellings waaronder die Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie, Beperk, en die Industriële Finansieringskorporasie van Suid-Afrika, Beperk, die belangrikste is.
 2. Finansiële instellings in die private sektor - daar is 'n groot aantal van hierdie ondernemings wat kort-, medium- en langtermyn krediet voorsien.
 - (c) **Versekeringsmaatskappye en pesioenfondse** - Die wet vereis dat 38 persent van hierdie instellings se fondse in goedgekeurde sekuriteite (nl. hoofsaaklik in staatseffekte, effekte van openbare liggame en in lenings aan munisipaliteite) belê word terwyl die balans na goëddunke aangewend kan word. Hierdie instellings speel steeds 'n groter rol in die finansiering van ondernemings.
 - (d) **Instellings wat handel met die effekte van ander ondernemings** - die belangrikste in hierdie opsig is:
 1. Die Johannesburgse Effektebeurs.

Hierdie beurs is die magtigste enkele instelling op die gebied van kapitaalvoorsiening in Suid-Afrika. Die effektebeurs omskep die effekte van die

ondernemings wat daar genoteer word, in meer vloeiender bates. Dit is in die eerste plek 'n instelling om bemerkbaarheid aan die effekte te verleen en dien verder in 'n mindere mate vir voorsiening van bykomende kapitaal aan ondernemings deur onder andere nuwe uitgifte, ensovoorts.

2. Beleggingstrusts - hierdie ondernemings gebruik hul kapitaal om in effekte van ander ondernemings en liggame te belê en sodanige beleggings te hou. Die inkomste van hierdie instellings kom van die rente of dividende van die beleggings of effekte wat gehou word.
3. Effekte-Trustskemas - soortgelyk as die beleggingstrusts, is die doel van hierdie skemas om 'n verskeidenheid van beleggings aan beleggers te verskaf om sodoende die risikofaktor te verminder. Anders as die genoemde trusts word sodanige beleggings nie gehou nie maar tree die trustskema slegs as bestuursmaatskappy op met net 'n sekere hoeveelheid kapitaal om die aanvanklike effektegroepe aan te koop. Die effektegroepe word dan in onderaandeel van klein bedrae verdeel en aan die publiek te koop aangebied. Die bestuursmaatskappy gaan voort om nuwe effektegroepe te vorm en te verkoop. Hierdie tipe instelling het die afgelope paar jaar baie in belangrikheid toegeneem.

Sover as wat finansiering in die algemeen betref, is dit duidelik dat dit hoofsaaklik in die hande van persone en instellings berus wat bestuur en beheer word vanuit blanke Suid-Afrika. Die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande bring hierdie gebiede nou ook pertinent in die sfeer van die finansiële instellings en hulle dienste en fasiliteite moet ook daarvolgens ingerig word. Met die ontwikkeling van die Tuislande kan verwag word dat daar die nodige aandag geskenk sal word aan die vraagstuk van die ontwikkeling van eie instellings in die Tuislande asook die uitbouing en skakeling van sodanige instellings in blanke Suid-Afrika wat takke in hierdie gebiede het. In hierdie studie sal nie op hierdie aspek ingegaan word nie maar sover as wat die taak van die bedryfsleier betref, is dit belangrik dat daar wel gelet sal word op sekere aspekte van die Bantoe as kapitaalverskaffer.

3.3.2 Die Bantoe as kapitaalverskaffer

Hoewel baie finansiële instellings oor afsonderlike inligting beskik met betrekking tot byvoorbeeld die belegging van blank en nie-blank, sluit laasgenoemde groep verskeie rasse in en dit word nie net vir die Bantoe as sodanig bepaal nie. In sekere gevalle word hierdie inligting as van huishoudelike aard deur die instellings beskou met die gevolg dat die bepaalde bedrae nie hier aangetoon kan word nie. In ander opsigte word daar soos in die geval by aandele, nie onderskeid gemaak tussen die verskillende rasse wat die houer daarvan is nie. Die gevolgtrekkings waartoe geraak word, is dus gebaseer op inligting wat verkry is van 'n aantal instellings sowel as die siening van persone wat in noue voeling met hierdie posisie is.

Met die oog op hierdie studie, is daar sover as wat dit die persoonlike element by die verskaffing van kapitaal betref veral die volgende aspekte wat baie belangrik is:

- Die bereidwilligheid van 'n persoon om 'n deel van sy inkomste te weerhou van onmiddellike verbruik en dit opsy te sit - met ander woorde te spaar;
- Die mate waartoe 'n persoon oor die nodige middele beskik om wel in staat te

wees om enige spare te kan maak;

- Die beskikbaarheid van die nodige finansiële instellings met die geriewe om die spare te benut;
- Die vertroue wat die belegger in hierdie instellings sowel as die ekonomie van sy land het en
- die voordeel wat die belegging vir die belegger daarvan inhou.

Elkeen van hierdie aspekte sal in die lig van die posisie in die Tuislande van nader beskou word.

3.3.2.1 Bereidwilligheid om te spaar

Waar die Bantoe tot so kort as 'n dekade of twee gelede, nog tot 'n groot mate die geld wat hy vir een of ander doel gespaar het aan sy persoon gehou het of in een of ander manier in sy huis gebêre het en in sekere gevalle selfs begrawe het, het hy nou almeer bewus geword van die voordeel van spare en selfs beleggings. In 'n sterk toenemende mate is die Bantoe besig om van die onderskeie finansiële instellings gebruik te maak om sy spare te belê. Die vernaamste redes vir hierdie verandering in hulle benadering is soos volg:

- die verkryging van 'n hoër inkomste wat 'n sekere mate van spare moontlik maak,
- die toename in die skool- en ander opvoedkundige opleiding waardeur hulle meer bewus word van die moontlikheid en voordele in hierdie verband,
- die uitbreiding van die fasiliteite van baie van die finansiële instellings om spesiale geriewe vir die Bantoe daar te stel,
- die bekendstelling van die bepaalde geriewe aan die Bantoe in sy koerante en tydskrifte en ook deur die radio,
- die veiligheidsaspek wat hierdie metode van belegging meebring bevorder die gebruikmaak daarvan baie, veral as daarby in gedagte gehou word dat diefstal en aanranding die afgelope aantal jare baie toegeneem het,
- die voordeel wat die belegger in die vorm van rente verkry teenoor die posisie waar hy sy geld self hou, en
- die vertroue wat deur die jare opgebou is met betrekking tot die eerlikheid en integriteit van hierdie instellings.

Al hierdie sowel as ander faktore dra by om die Bantoe daartoe te beweeg om teen 'n toenemende tempo van die beskikbare fasiliteite van die betrokke finansiële instellings gebruik te maak.

3.3.2.2 Verhoging van die inkomste

Di is algemeen bekend dat dit die beleid van die Owerhede, (staat, provinsiaal en munisipaliteite) sowel as baie van die private ondernemings en persone is, om die Bantoe steeds beter te vergoed vir sy arbeid. Die lewenstandaard van die Bantoe is gevolglik besig om merkbaar te verhoog soos weerspieël word deur onder andere sy kleredrag, meubelment, voedselgebruik, deelname aan sport en ander ontspanningsgeriewe, die gebruik van skoonheidsmiddels en talle ander luukse artikels soos radios en motorkarre.

Met die ontwikkeling van die grensnywerhede, die oprigting en uitbreiding van ondernemings in die Tuislande self asook die ontwikkeling van die staatsdiens in

elke Tuisland met al die onderskeie staatsdepartemente, werk die invloed van die verhoogde inkomste wat in blanke gebiede verkry word ook deur na hierdie gebiede. Selfs wat die landbousektor betref, dra die enorme bydrae wat die onderskeie departemente aanwend in samehang met die reorganisasie van die boerderystelsels, baie daartoe by om ook op hierdie gebied groot vooruitgang teweeg te bring. Waar voorheen volgens heeltemal onoordeelkundige, onkundige en skadelike wyse geboer is, word vandag gevind dat daar onder die nodige toesig reeds ver gevorder is om beplande en wetenskaplike boerdery al gedeeltelik aanvaar en toegepas te kry.

Al die genoemde bronne sowel as ander bydraende faktore soos onder andere 'n hoër opvoedkundige peil en die geleidelike vermeerdering in die strewende na die verbetering van hulle posisie, bring mee dat die Bantoe in die Tuislande almeer daarna strewende om sy inkomste te verhoog.

Tesame met die verhoogde inkomste, bring die moderne kommunikasiemiddele mee dat die Bantoe in die algemeen meer kennis van pryse en kwaliteit verkry. Ons het uit talle gesprekke met verbruikers tot die slotsom geraak dat daar tans by hulle 'n meer positiewe benadering bestaan met betrekking tot die besteding van hulle inkomste[§]) en dat daar 'n persentasie is wat doelbewus 'n deel van hulle inkomste afsonder om te spaar.

3.3.2.3 Finansiële instellings beskikbaar en veiligheid van belegging

Die finansiële instellings besef steeds meer die belangrikheid van die Bantoe op finansiële gebied. Hoewel die afsonderlike en individuele bydrae op sigself gewoonlik relatief klein bedrae behels, is die totale inkomste van die Bantoe-gemeenskap as 'n geheel 'n groot finansiële mag. Aangespoor hierdeur en bevorder deur die beleid van afsonderlike ontwikkeling word hierdie fasiliteit almeer uitgebou om die Bantoe-gemeenskap sover as moontlik te bereik en te bedien. Afsonderlike geriewe en bediening in sy eie taal dra baie daartoe by dat die Bantoe almeer van hierdie instellings se dienste en geriewe gebruik maak.

Daar is deur verskeie instansies sowel as baie Bantoes daarop gewys dat hulle almeer bewus word van die risiko's verbonde aan die hou of opgaan van kontantgeld aan 'n persoon of in die huis.) Daar word gevolglik teen 'n versnelde tempo gebruik gemaak van die fasiliteite van finansiële instellings om hulle daaglikse en maandelikse finansiële sake te doen. Hierdeur word die Bantoe almeer vertrouwd met die onderskeie tipe finansiële instellings en die voordeel wat die gebruikmaking van die fasiliteite meebring.

3.3.2.4 Vertroue in finansiële instellings met voordeel vir belegger

Tot dusver is die aandag gevestig op die algemene posisie in Suid-Afrika met betrekking tot die Bantoe en sy verhoogde toetrede tot die beskikbare finansiële fasiliteite van die verskillende instellings. In hierdie opsig kan tereg tot die slotsom geraak word dat daar by die Bantoe al 'n redelike mate van vertroue in hierdie in-

§) Vgl. afdeling 3.2.2.2. punt (iii) aangaande die aankoop van duursamer artikels.

‡) Vgl. afdeling 3.3.2.1.

stellings bestaan en dat die besef in die voordeel van sodanige optrede duidelik merkbaar is. Vanaf alle belanghebbendes word ook verneem dat daar steeds 'n toename in die belangstelling bespeur word.

Word die posisie egter ontleed sover as wat dit die Tuislande as sodanig betref en in hoeverre die Bantoe aldaar sy bydrae lewer as verskaffer van kapitaal vir die ondernemings in hulle eie gebied, verander die prentjie baie, naamlik:

Eerstens is die bestaande finansiële instellings, met die uitsondering van 'n aantal kleiner ondernemings, waarmee hy sy sake doen hoofsaaklik dié wat deur instellings in die blanke gebied beheer word soos byvoorbeeld publieke instellings, banke, ensovoorts. Hoewel die Bantoe reeds in 'n toenemende mate van hierdie instellings gebruik maak, is daar nog 'n persentasie wat nie bereid is om met sodanige instellings sake te doen nie - dit was uit navrae nie moontlik om enige beraming van die omvang hiervan te maak nie.

Tweedens word die finansiële transaksies met die Bantoe nie altyd tot die finansiering van die ondernemings in die Tuislande self aangewend nie, met die gevolg dat die groter bydrae van die Bantoe in die algemeen nie direk tot voordeel van hierdie ondernemings geskied nie.

Derdens is die tipe onderneming in die Tuislande uit die aard van hulle werksaamhede nog met enkele uitsonderings eenmansake of vennootskappe, en daar is gevolglik nie vir die inwoners die geleentheid om geld daarin te belê nie. Al sou daar ook vir sodanige belegging geleentheid geskep word, is die Bantoe in die algemeen volgens ons mening nog nie ryp vir grootskaalse toetrede tot hierdie tipe belegging nie. Dit is duidelik by baie persone waargeneem dat die vertrouwe in hulle eie mense as bedryfsleiers nog tot 'n groot mate ontbreek terwyl die omvang van die sake van die meeste ondernemings ook nie in hierdie stadium sodanige belegging regverdig nie. Hoewel belegging in bestaende instellings daadwerklik aangemoedig moet word, is dit belangrik dat daar reeds nou geleidelik sodanige fasiliteite deur die Bantoe self of in samewerking met bestaende instellings tot sy eie benutting geskep moet word om deur middel daarvan die spare te kanaliseer om sodoende 'n groter rol in die finansiering van die ondernemings te speel. Vir die bereiking hiervan is dit nodig dat die betrokke instansies wat met die ontwikkeling van hierdie gebiede gemoeid is, die nodige aanvoerwerk moet onderneem om die geleenthede te skep waardeur die Bantoe 'n groter bydrae in die sakelewe van die Tuislande kan maak. Met die oog op die langtermynposisie is dit noodsaaklik dat hierdie aspek doelbewus bevorder sal word en die regte wyse en kanale geskep sal word.

Vierdens is dit, soos in die volgende afdeling aangetoon word, ook nodig om die ondernemingsvorm by die bepaalde behoeftes aan te pas. Bedryfsleiers behoort ook hulle deel by te dra in die skepping van die nodige fasiliteite waardeur die inwoners van die Tuislande aangemoedig kan word om tot groter mate deel te neem aan die uitbouing van die sakelewe in hulle gebied. Die ondernemingsvorm waardeur hierdie bydrae gelewer kan word, sal hoofsaaklik gebaseer wees op die maatskappy of koöperasie as ondernemingsvorm, *) maar die betrokke Owerhede kan ook meewerk om deur semi-openbare instellings 'n aandeel daarin te neem. Dit is

*) Vgl. afdeling 3.4.

in hierdie opsig van belang dat beide die bedryfsleiers sowel as die publiek eers geleidelik daarvoor voorberei moet word, terwyl die bestuursaspekte in verband met die voorsiening van kapitaal, sowel as ander aanverwante aspekte daarvan, steeds ondersoek word om by die bepaalde omstandighede aangepas te word.

In sover as wat kapitaal deel uitmaak van die materiële bystand wat deur die onderneming benodig word, word in hoofstuk VII (afdeling 7.5) nader hierop gelet.

3.4 DIE WETLIKE ONDERNEMINGSVORME

Aangesien die bepaalde ondernemingsvorm so 'n groot invloed uitoefen op die bestuur en beheer van die onderneming self, is dit nodig dat daar ingegaan word op die belangrikste eienskappe van die onderskeie vorme met die verskille daartussen. Sodoende kan die invloed daarvan op die uitoefening van die taak van die bedryfsleier in perspektief gesien word om by die bepaalde omstandighede aangepas te kan word.

3.4.1 Soorte ondernemingsvorme

Basies is daar drie tipes van organisasie waardeur die werk in 'n bepaalde land sowel as die wêreld in geheel, verrig word, naamlik:

- die gesin,
- die staat, en
- vrywillige verbonde groepe.*)

Onder die laasgenoemde groep sorteer die verskillende tipe sake-ondernemings waarvan die verskillende ondernemingsvorme soos volg ingedeel kan word:

- (i) Openbare ondernemings;
- (ii) Semi-openbare ondernemings, en
- (iii) die partikuliere ondernemingsvorme.

Wetlik verskil hierdie tipes ondernemingsvorme hoofsaaklik met betrekking tot die eienaarskap van elkeen. By die partikuliere ondernemingsvorme berus die eienaarskap in die hande van private individue terwyl dit by die openbare onderneming by die openbare instansies berus. In die geval van die semi-openbare ondernemings word eienaarskap deur die openbare instansies en private persone op een of ander basis gedeel. Die praktiese werking van hierdie ondernemingsvorme is baie verskillend en kan soos volg uiteengesit word:

3.4.1.1 Openbare ondernemingsvorme

Hierdie tipe onderneming is 'n suiwer owerheidsinstelling en kan beskou word as 'n suiwer vorm van openbare onderneming en bedryf. Al die bates behoort aan die staat en word ook deur die staat beheer. Die beleid van hierdie instellings word eweneens deur die staat bepaal.†)

3.4.1.2 Semi-openbare ondernemingsvorme

Anders as in die geval van openbare ondernemings waar die owerheid volle be-

*) Brown, (In Moranian, e.a., (red.) op. cit., p.6).

†) Nieuwenhuizen, P.J. Die staat en die bedryfslewe. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 715).

heer uitoefen, het die semi-openbare ondernemings self beheer oor hulle bates en die beleid word deur die direksie of beheerliggaam van hierdie instellings geformuleer. Die meerderheid van die direkteure, sowel as die voorsitter van die direksie en/of die besturende direkteur, word gewoonlik deur die staat aangewys, met die gevolg dat die staat nog tot 'n meerdere of mindere mate die beheer en toesig bepaal. Die magte en pligte van die direksie word gewoonlik deur wetgewing noukeurig omskryf. Dit word ook vereis dat hierdie instellings jaarliks 'n verslag aan die Parlement ter tafel lê. *) Aangesien die direksie of beheerliggaam gewoonlik uit privaatpersone saamgestel word, beskik hierdie instellings oor groter outonomie as die openbare ondernemings.

3.4.1.3. Partikuliere ondernemingsvorme

Hierdie tipe ondernemings kan hoofsaaklik verdeel word in die wat kapitaal oriënteerd is teenoor die wat persoonsoriënteerd is.

3.4.1.3.1 Kapitaal oriënteerd

Die volgende tipe ondernemings kan in hierdie verband genoem word:

(i) Eenmansaak

Die eenmansaak is 'n onderneming wat deur 'n enkele persoon op sy eie verantwoordelikheid (risiko) gedryf word met die doel om eie voordeel daaruit te verkry. Die eienaar/bestuurder is alleen verantwoordelik vir die verskaffing en verkryging van die nodige kapitaal deur eie fondse, krediet en lenings. Hy tree gewoonlik self op as bedryfsleier met of sonder verdere hulp.

Die eenmansaak word deur Wheeler soos volg gedefinieer:

"The sole proprietorship is that form of business ownership which is owned and controlled by a simple individual. He (or she) receives all the profits, and risks all of his property in the success or failure of the enterprise. The owner owns all and risks all." §)

(ii) Vennootskap

Die vennootskap is 'n ondernemingsvorm aangegaan (mondelings of skriftelik) deur twee of meer persone maar met 'n maksimum van twintig, om hulle geld, goedere en/of persoonlike bedreweheid by te dra tot die vennootskap met die doel om 'n wins te maak. Hierdie wins of verlies word volgens 'n basis soos deur die vennote bepaal, onder hulle verdeel. 'n Vennootskap is volgens die gemenerereg 'n kontrak tussen persone en al die betrokke gemenereregbeginself is daarop van toepassing. Wheeler definieer die vennootskap soos volg:

"An association of two or more persons to carry on as co-owners of a business for profit. The outstanding feature of this form is the voluntary pooling of the resources of two or more people into a business enterprise. The amount of capital invested need not be the same for each partner. Indeed, some partners invest no

*) Ibid, p. 717

§) Wheeler, B.O. Business - An introductory analysis. New York, Harper and Row Publishers. 1962. p. 161.

money, but instead contribute only their services or their names. Regardless of the amount of capital investment, each partner share equally in profits and losses, unless other arrangements have been specified in contractual agreement among the partners." †)

(iii) **Maatskappy**

'n Maatskappy *) is 'n vereniging van persone waarvan elkeen 'n sekere aandeel (in die vorm van aandele) daarin neem met die oog daarop om 'n besigheid te dryf met gewoonlik die doel om 'n wins te maak. Die aanspreeklikheid van elke aandeelhouer is beperk tot die bedrag van die aandeel wat hy hou en hierdie aandeel vorm die uitsluitlike eiendom van die aandeelhouer. Die maatskappy optree onder 'n geregistreerde naam en tree as regpersoon op met ander woorde, die maatskappy gaan in sy eie naam kontrakte aan en kan as sodanig gedagvaar word of self laat dagvaar. Die besittings van die maatskappy is ook die uitsluitlike eiendom daarvan en al wat die aandeelhouer daarvan besit, is die aandeel wat hy hou. Hierdie aandeel kan, tensy anders bepaal, wryelik van einaar wissel sonder om die voortbestaan van die maatskappy te beïnvloed. Die beheer van die maatskappy berus by 'n raad van direkteure wat deur die aandeelhouers gekies word en behalwe dat aandeelhouers op ledevergaderings voorstelle kan doen of hulle stemme kan uitbring, mag hulle nie inmeng in die werksaamhede daarvan nie. Die bevoegdhede en regte van die maatskappy word vasgestel in die Akte van Oprigting en dit bepaal die verhouding van die maatskappy met die publiek. Die bevoegdhede, regte en verpligtinge van die direkteure en aandeelhouers word in die statuut van die maatskappy omskryf en dit bepaal die wyse waarvolgens die huishoudelike aangeleenthede verrig sal word. Hoofregter John Marshall het reeds in 1819 met die Dartmouth College-saak die volgende baie bekende definisie van 'n maatskappy gegee:

"A corporation is an artificial being, invisible, intangible, and existing only in the contemplation of law. Being a mere creature of the law, it possesses only those properties which the charter of its creation confers upon it, either expressly or as incidental to its very existence . . ."†)

Bonneville definieer die maatskappy soos volg:

"A corporation is a voluntary association of persons (natural or legal) organized under and recognized by the law as a person, fictitious in character, having a corporate name and being entirely separate and distinct from the persons who compose it, for the accomplishment of some specified purpose or purposes. It has continuous succession during the period of life assigned by its charter and the right to perform as a natural person could, all the functions expressed in its charter, implied thereby or incidental thereto."§)

Wheeler kom in hierdie verband tot die slotsom dat daar deur die wetgewing

†) Ibid, p. 165.

*) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 197 - 200.

†) Wheeler, op. cit., p. 183.

§) Bonneville, J.H. e.a. Organising and Financing Business. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, Inc., 1964. p. 184.

waardeur die maatskappy as ondernemingsvorm daargestel word, aan die sakelewe 'n waardevolle instrument gegee word.^{o)}

3.4.1.3.2 Persoon oriënteerd

In hierdie groep is daar net een tipe ondernemingsvorm, te wete, 'n koöperatiewe vereniging. Die aandag sal kortliks daarop gevestig word.

Die koöperatiewe vereniging^{‡)}

Verskillende skrywers en praktisiërs benader die koöperasie as ondernemingsvorm vanuit talle gesigspunte en vertakkinge van die koöperatiewe beweging. In die lig hiervan is daar geen omskrywing van 'n koöperasie wat algemeen aanvaarbaar is nie. In hoofsaak word dit aan die een kant as 'n metode gesien vir die sosiale hervorming van die kapitalistiese stelsel teenoor aan die ander kant as 'n metode om slegs die hervorming en regstelling binne die kapitalisme te bewerkstellig.

Die internasionale Arbeidskantoor gebruik byvoorbeeld die volgende definisie:

"A co-operative society is taken to be any association of persons in an economically weak position who, joining together of their own free will on the basis of equal rights and responsibilities, manage and use, for their common material and moral advantage and in mutual collaboration, an undertaking to which they have transferred one or more of the economic needs which they have in common."^{†)}

Vanuit hierdie ekonomiese gesigspunt benader, kan die wese van die koöperasie as tipe ondernemingsvorm binne die kapitalistiese stelsel, soos volg uiteengesit word - Individuele lede wat selfstandig en losstaande van mekaar optree, met ander woorde, individuele ekonomiese eenhede,

- elkeen met sy eie private huishouding asook een of meer bedryfsaktiwiteite in verskillende verhoudings tot mekaar,
- onderneem met betrekking tot die gelyksoortige gesins- of bedryfsaktiwiteite ten opsigte van 'n bepaalde bedryfskolom of bedryfstak volgens basies dieselfde funksies maar met verskillende onderlinge verhoudings,
- om een of meer van die funksies (take) van die gesins- of die bedryfsaktiwiteite te verenig en dit op 'n gesamentlike basis te organiseer en te beheer, asook om waar verlang of nodig uit te bou op die bepaalde funksies (verrigtinge),
- in 'n koöperasie wat met betrekking tot die funksies wat gesamentlik hanteer word, optree as 'n onselfstandige hulporgaan en wel as verlengstuk van die gelyksoortige gesins- of bedryfsaktiwiteite van die meervoudige ekonomiese eenhede waaruit dit saamgestel is, en hoofsaaklik gebaseer is op die proporsionele deelname van lede ter bevordering van die lede se saamgesnoerde belange om deur juridies selfstandige optrede na buite die doelstellings van sy lede te verwesenlik - doelstellings wat ekonomies primêr op markbeïnvloeding deur prysverhoging en/of kosteverlaging gerig is, en sekondêr om as teenmag op die mark te dien sowel as die bereiking van lede se sosiale, etiese, religieuse en ander motiewe,

^{o)} Wheeler, op. cit., p. 184.

^{‡)} Voortaan sal slegs die term „koöperasies” gebruik word.

^{†)} Rädcl, F.E. Oor die struktuur van die Suid-Afrikaanse koöperatiewe beweging. (In die Suid-Afrikaanse tydskrif vir ekonomie. Vol. 23 nr. 1. Maart 1955. p. 52).

- deur na buite (die mark) in die primêre, sekondêre en tersiêre sektore te handel en op te tree vir die bevordering en bevoordeling van die genoemde belange van die lede - deur die beste afset (inkome) hetsy in direkte of verwerkte vorm, of die beste aankope of verkryging hetsy direk van bepaalde sektore of deur selfvervaardiging of selfverkryging (voorsiening) daarvan.

3.4.2 Basis waarvolgens onderskeie ondernemingsvorme opereer

Om die invloed te bepaal van die verskillende tipe ondernemingsvorme soos dit die uitoefening van die bedryfsleier raak, sal daar nou verder ingegaan word op die basis waarvolgens hulle opereer. Met die oog op hierdie studie sal daar hoofsaaklik aandag geskenk word aan die posisie met betrekking tot die partikuliere ondernemingsvorme. Hoewel openbare en semi-openbare ondernemings ook by die ontwikkelingsprogram ingesluit kan word, verg die oprigting daarvan faktore wat grootliks deur die verskillende owerhede bepaal en beheer moet word.

3.4.2.1 Eenmansaak

In hierdie geval is die beheer en bestuur in die hande van die eienaar wat dit op sigself of saam met gesalarieerde hulp uitoefen. In die laaste instansie berus die eiendomsreg en die bedryfsleiding in een en dieselfde persoon naamlik die eienaar/bestuurder en hy self dra die uiteindelijke verantwoordelikheid vir die voorsiening van die nodige kapitaal en die bestuur van die onderneming. Daar is geen ander persone wie by die neem van besluite geraadpleeg hoef te word nie en daar kan, wanneer nodig, spoedige besluite geneem word - met ander woorde alles geskied volgens die wil en denke van die eienaar/bestuurder. In hierdie opsig is dit egter belangrik dat die persoon wel oor die nodige vermoë en kennis moet beskik om die onderneming suksesvol te dryf.

Die eenmansaak is by uitstek geskik vir die sterk en individualistiese onderne-mer wat selfstandig wil handel en bereid is om self die volle risiko te dra. Hierdie tipe ondernemingsvorme leen hom goed vir veral diensdoende bedrywe waar die persoonlike element en band met die klant belangrik is en waar daar relatief min kapitaal benodig word.

Die voordele*) van die eenmansaak kan soos volg saamgevat word:

- Dit kan sonder veel wetlike formaliteite en met lae oprigtingskoste begin of be- eindig word;
- Die bestuur en organisasie van die eenmansaak is in die hande van een persoon en gevolglik nie gekompliseerd nie.
- Die eienaar het die alleenreg op alle winste uit die saak wat 'n sterk aansporing is om dit tot sukses te voer;
- Die werksaamhede van die eenmansaak kan relatief maklik en spoedig by ver- anderde omstandighede aangepas word;
- Die kredietwaardigheid is goed aangesien die ander besittinge van die eienaar ook as sekuriteit dien - aan die ander kant is dit 'n nadeel vir die eienaar daar hy

*) Vgl. o.a. Rädcl en Reynders, op. cit. p. 182-203 vir uiteensetting van voor- en nadele ten opsigte van die onderskeie ondernemingsvorme.

al sy besittings kan verloor; en

- ten slotte is die eenmansaak bykans aan geen beheer deur die owerhede onderworpe nie.

Die nadele in hierdie verband kan soos volg aangetoon word:

- Hoewel die eienaar volle aanspraak op die winste het, dra hy dit ook ten opsigte van verliese en sy ander besittinge kan ook in die gedrang kom;
- Die kontinuiteit van die onderneming is verbonde aan die posisie, gesondheid en lewe van die eienaar wat 'n element van onsekerheid meebring;
- Die grootte van die onderneming by oprigting en sowel as eventuele uitbreiding, is beperk tot die finansiële vermoë en beskikkingmag van die eienaar, en
- die eienaar is tot 'n groot mate op homself aangewys vir die verrigting van al die werksaamhede van die onderneming. Daar is egter weinig persone wat die vermoë, bekwaamheid en ervaring besit om al die uiteenlopende sake met betrekking tot die uitoefening van die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite, suksesvol te behartig.

3.4.2.2 Vennootskap

Sodra die eenmansaak in omvang toeneem is daar 'n toename in die kapitaalbehoefte en bestuursomvang en die enkeling is verplig om samewerking met ander te soek. Die samewerking kan geskied deur onder andere die oprigting van 'n vennootskap wat in baie opsigte slegs 'n uitbreiding van die eenmansaak is en die geleentheid aan meer persone bied om saam die onderneming te bestuur en te beheer. Afhangende van die aanspreeklikheid van die vennote, geskied die samewerking in 'n gewone of buitengewone vennootskap. In die praktyk is die eersgenoemde tipe in verreweg die belangrikste met die vennote gesamentlik en afsonderlik aanspreeklik vir die verpligtinge daarvan.

Die voordele van die vennootskap soos veral gesien teenoor die eenmansaak is soos volg:

- Die besondere eienskappe van 'n paar persone word gekombineer en die vermoë, bekwaamheid en ervaring van die onderskeie vennote kan met die oog op spesialisasie benut en gekoördineer word;
- Die kredietwaardigheid is groter as in die geval van die eenmansaak aangesien die besittings van al die vennote as sekuriteit kan dien om meer kapitaal byeen te bring - inagnemende ook die nadele daaraan verbonde;
- Dit kan met weinig meer wetlike formaliteite en oprigtingskoste, net so maklik opgerig word as die eenmansaak;
- Daar is soos met die geval by die eenmansaak ook bykans geen beheer deur die owerhede nie, en
- daar is soos by die eenmansaak maar moontlik in kleiner mate, die persoonlike aansporing by elke vennoot om die vennootskap tot sukses te voer.

Daar is egter ook verskeie nadele aan hierdie tipe ondernemingsvorm verbonde, byvoorbeeld:

- Met al die vennote in beheer is daar meerhoofdigheid en tensy daar duidelike afgebakende terreine vir elke vennoot is, bring dit allerlei probleme mee soos verzwakking van die verantwoordelikeheidsgevoel en tydverspilling met besluitneming;

- Seker die belangrikste nadeel is daarin geleë dat die vennote gesamentlik en afsonderlik verantwoordelik is vir die verpligtinge van die vennootskap, met die gevolg dat almal se besittings in die gedrang kom;
- Elke vennoot is tegelyk prinsipaal en agent en bind die ander vennote deur sy optrede - die verkeerde optrede deur een vennoot kan dus baie skade berokken;
- Die lewensduur van die vennootskap is onseker deurdat die uitrede van een vennoot die vennootskap beëindig;
- Aangesien die aantal vennote tot 20 beperk is, is die beskikkingsmag daarvan ook tot die mate beperk, en
- weens die persoonlike aard van die band tussen die vennote, kan 'n vennoot nie maklik sy aandeel onttrek en dit met die goedkeuring van die ander vennote, deur 'n ander persoon laat vervang nie. Bedrae in die vennootskap kan gevolglik nie maklik deur 'n vennoot vir ander doeleindes aangewend word nie.

3.4.2.3 Maatskappy

Met die toenemende ontwikkeling word die oprigting van groot kapitaal-kragtige ondernemings steeds meer noodsaaklik. Hiervoor is die eenmansaak en die vennootskap as ondernemingsvorm weens die nadele daaraan verbonde, ondoeltreffend en daar moet van die maatskappyvorm gebruik gemaak word. Hoewel die maatskappy as ondernemingsvorm uit die vennootskap ontwikkel het, fungeer dit nogtans heeltemal anders, en die maatskappy vorm nie soos die vennootskap net 'n genootskap van individue nie, maar wel 'n persona wat, hoewel kunsmatig, 'n regs persoon is wat afsonderlik en apart van die aandeelhouers as eenaars optree.

Volgens die Maatskappywet, Wet 46 van 1926 soos gewysig, kan die volgende soorte maatskappye by die Registrateur van Maatskappye geregistreer word:

- (i) Onbeperkte maatskappye
- (ii) Maatskappye beperk deur aandeel
 - (a) Maatskappye sonder winsbejag
 - (b) Publieke beperkte maatskappye
 - (c) Private beperkte maatskappye.

Met die oog op hierdie studie sal die aandag veral geskenk word aan die publieke maatskappye.

Aangesien dit vir so baie aandeelhouers onmoontlik is om die daaglikse bestuur en beheer van die onderneming waar te neem, word hulle gesag en verantwoordelikheid deur die aandeelhouers aan 'n paar verkose aandeelhouers, naamlik die direkteure, oorgedra. Hierdie direkteure vorm die raad van direkteure en verteenwoordig die belange van die aandeelhouers as groep. In die uitoefening hiervan tree hulle op ooreenkomstig die akte van oprigting en die bepalinge van die statuut van die maatskappye sowel as binne die perke van die betrokke wetgewing. Die raad van direkteure doen verslag aan die aandeelhouers van hulle optrede en bly in die laaste instansie aan die aandeelhouers verantwoordelik. 'n Direkteur kan dan ook van sy amp onthef word en deur 'n ander persoon vervang word.

In die praktyk het die talle klein aandeelhouers maar min seggenskap in die werklike bestuur en beheer van hulle onderneming behalwe in soverre hulle op die algemene vergadering 'n stem kan uitbring. Hoewel die uiteindelik gesag en verantwoordelikheid nog by hulle gesetel is, is die funksie

van bedryfsleiding byna uitsluitlik in die hande van die direksie. Davis kom tereg tot die slotsom dat:

“The right to plan, organize, and control the use of the corporation’s property in the accomplishment of its economic objectives rests finally in the hands of the directors for all practical purposes.”⁵⁾ Daar kan net op gewys word dat die raad van direkteure die breë beleid van optrede bepaal. Hulle behartig normaalweg nie self die werksaamhede van die maatskappy nie, maar word in die uitoefening daarvan bygestaan deur opgeleide en ervare bedryfsleiers en ander amptenare.

Die voordele van die maatskappyvorm is veral die volgende:

- Dit is moontlik om hierdeur groot somme geld vir groot ondernemings byeen te bring volgens die metode waardeur vir baie persone die geleentheid geskep word om vanaf relatief klein tot groot bedrae daarin te stort;
- Die basis van beperkte aanspreeklikheid plaas nie aandeelhouers se ander besittings in gevaar as die onderneming sou misluk nie en dit gee as beleggingsveld baie groter aantrekkingskrag en vertroue;
- Die maatskappy is ’n regspersoon en slegs die bepaalde persone kan wetlik optree met die gevolg dat individuele aandeelhouers nie die onderneming of hulle mede aandeelhouers kan bind nie;
- Die verhandelbaarheid van die aandele stel beleggers in staat om fondse wat by hulle op korttermyn beskikbaar is, in aandele te belê en wanneer nodig dit te verkoop en die fondse weer beskikbaar te kry. Dit bring die besondere kenmerk ten gevolg dat die korttermynkapitaal van die belegger by die maatskappy in langtermynkapitaal omgeskep word;
- Die voortbestaan van die maatskappy word nie deur die posisie van die aandeelhouers geraak nie met die gevolg dat die kontinuïteit van die maatskappy verseker is;
- Die omvang van die sake is normaalweg van so ’n aard dat daar meer geleentheid bestaan om bekwame bedryfsleiers te trek en spesialisasie, outomatisasie, ensovoorts, ten beste te benut, en
- die risiko van die belegger nie alleen deur die basis van beperkte aanspreeklikheid beperk word nie, maar dit die belegger die geleentheid bied om, in stede daarvan om geld in een onderneming te belê, sy fondse te versprei tussen ’n aantal ondernemings - hierdeur word die risiko ook versprei en gevolglik verminder.

Die nadele verbonde aan die maatskappy kan soos volg opgesom word:

- Met die oog op die beskerming van die belange van die publiek, is die oprigting en voortbestaan van die maatskappy aan omslagtige wetlike bepalings en prosedures onderhewig;
- Die dubbele basis van belastingaanslag op beide die maatskappy sowel as dividende wat deur die aandeelhouers ontvang word;
- Wysiging van die bevoegdheid van die maatskappy soos omskryf in die akte van

⁵⁾ Davis, op. cit., p. 484.

oprigting is baie omslagtig en die aanpassing by bepaalde gebeure en geleenthede word baie verdrag;

- Die skeiding tussen ondernemingsbesit en die bestuur daarvan, bring in 'n sekere mate 'n vermindering in die persoonlike dryfkrag en aansporing mee - met die regte motivering en aansporingstelsels kan hierdie posisie egter oorbrug word, en - die bekendmaking van die finansiële state van die maatskappy aan die Registra-
teur van Maatskappye en deur middel van die pers, ensovoorts, aan sy aandeel-
houers verleen publisiteit aan die sake daarvan wat onder sekere omstandighede
nadelige invloed en kompetisie ten gevolg kan hê.

3.4.2.4 Koöperatiewe vereniging

Hierdie soort ondernemingsvorm het sy beslag gekry in die nood waarin die ekonomies-swakkeres en verdruktes gedurende die begin van die negentiende eeu verkeer het. Aangesien alle ander poginge wat aangewend was om hulle posisie te verbeter, misluk het, is beseef dat hulle tot 'n groot mate op hulself aangewys was. Met weinig vooruitsigte op verbetering van hul inkomste, was die alternatief om deur gesamentlike optrede meer vir die bestaande inkomste te kan bekom. Die wyse waardeur hierdie gesamentlike optrede tot uiting gekom het, was deur middel van die koöperasie as ondernemingsvorm. Dit sou egter eers geruime tyd duur voordat hierdie basis suksesvol in die praktyk toegepas sou word. Die eerste suksesvolle koöperasie is eers in 1844 deur Rochdale-Pioniers opgerig en sedertdien het die koöperatiewe beweging vinnig veld gewen. Die verskillende rigtings waarin dit sake doen is hoofsaaklik die volgende:

- (i) **Bemarkingskoöperasies** waar die bemarkingsfunksie van die deelnemende individuele ekonomiese eenhede^{o)} aan die koöperasie oorgedra word deur gesamentlike optrede en vergroting van die omvang daarvan, die optimum benutting te verkry om sodoende die opbrengs (prys) vir die lid te verhoog.
- (ii) **Aankoopkoöperasies** waar die aankoopfunksie aan die koöperasie oorgedra word om die optimum benutting daarvan te verkry om die koste van aankope te verminder - met ander woorde, 'n kosteverlaging.
- (iii) **Verwerkings-(produksie-) koöperasies** waar die bemarkings- en/of aankoopfunksie verder uitgebou word. Dit behels met ander woorde die verwerking van die produkte voordat dit bemark word of die selfvervaardiging van benodighede om onderskeidelik 'n verdere prysverhoging en/of kosteverlaging teweeg te bring.
- (iv) **Dienskoöperasies** waar die behoefte van die individuele ekonomiese eenhede ten opsigte van 'n bepaalde diens soos finansiering, assuransië, en andere op 'n gesamentlike basis onderneem word om sodoende kosteverlaging teweeg te bring.
- (v) **Arbeidskoöperasies** waar dit gaan om die optimum benutting van arbeid self om sodoende 'n verhoging van die vergoeding wat vir arbeid betaal word, te bewerkstellig.

Dit is vir die lede net soos in die geval van die maatskappy onmoontlik om die daaglikse bestuur en beheer van die koöperasie waar te neem. Daar word gevolglik uit eie geleedere 'n raad van direkteure verkies. Die raad van direkteure ver-

^{o)} Vgl. afdeling 3.4.1.3.2.

teenwoordig die belange van die lede as groep en tree op ooreenkomstig die statute van die koöperasie en binne die bepalings van die betrokke wetgewing. Hoewel die raad van direkteure aan lede verslag moet doen van hulle optrede en in die laaste instansie aan die lede verantwoordelik is, is die optrede van die direkteur by 'n koöperasie aan baie ander beginsels onderhewig as wat die geval by 'n maatskappy is. By 'n koöperasie gaan dit hoofsaaklik om gesamentlike optrede ten opsigte van 'n bepaalde behoefte ten einde 'n beter opbrengs of kosteverlaging te verkry vir die deelnemende lid sowel as die groep waarin hy optree. In hierdie optrede waar die handelsbevoegdheid net op die lede toegespits is, bly die beheer in die individu gesetel. Die mate van kapitaalbesit kan gevolglik nie die beheer van die koöperasie in die hande van 'n paar lede laat oorgaan nie. Selfs die vergoeding op belegging word tot 'n bepaalde koers beperk en enige surplus word gewoonlik in verhouding met omset verdeel - proporsionaliteitsbeginsel. Teenoor kapitaal as die beherende faktor by die maatskappy, word die persoon as individu die beherende faktor by die koöperasie.†)

Die doelstellings wat deur die onderskeie ondernemingsvorme nagestrew word en hoe dit die uitoefening van die taak van die bedryfsleier raak, word in afdeling 4.2 verder op ingegaan.

3.4.3 Ondernemingsvorme met betrekking tot die Tuislande

Uit beskikbare besonderhede is dit duidelik dat in blanke Suid-Afrika die maatskappy (publieke en private maatskappye) as ondernemingsvorm steeds in belangrikheid toeneem. Die rede hiervoor is te vinde in veral die voordele wat die maatskappy bied teenoor die eenmansaak en die vennootskap met die klem hoofsaaklik op die mededingerde posisie van die finansiële groter ondernemings. Brown kom tot die gevolgtrekking dat:

“The business corporation has emerged as the dominant institution of our times because it has served with dramatic success the first of the essential needs of society, material abundance.”†)

Sover dit die Tuislande betref, is dit uit beskikbare besonderhede egter duidelik dat die eenmansaak as ondernemingsvorm tans nie alleen oorheersend benut word nie, maar dat dit deur bestaande sowel as voornemende sakemanne vir 'n lang periode nog as die mees gewenste beskou word. Alvorens daar ingegaan word op 'n vergelyking tussen die onderskeie ondernemingsvorme met betrekking tot die Tuislande se toekomstige ontwikkeling, word kortliks gewys op die siening van die Bantoe self.

3.4.3.1 Siening van Bantoe met die keuse van 'n ondernemingsvorm

Die gevoel van die meeste sakemanne aangaande die gewenste tipe ondernemingsvorm in die Tuislande, spreek duidelik uit die volgende voorbeelde soos deur hulle aangehaal:

(i) Om self ten volle beheer oor sy onderneming te hê, byvoorbeeld.

“To control my enterprise”, en

„Ek wil my eie besigheid hê.”

†) Vgl. afdeling 3.4.3. illustrasie 3/1.

†) Brown, (In Moranian, e.a. (red.) op. cit., p. 8).

- (ii) Die beperkte sakegeleenthede in veral die plattelandse gebiede regverdig nie groot ondernemings nie:
„Die winkel moet maar klein wees.”
- (iii) Die persone beskik nie oor die nodige middele om groot gesamentlike ondernemings op te rig nie:
„My mense het nie die geld om groot besighede te begin nie.”
- (iv) Sakemanne verkies om elkeen selfstandig op te tree en hou nie van die idee van gesamentlike beheer nie, byvoorbeeld,
„As daar twee base is, is daar net moeilikheid.”
- (v) Die eenmansaak bied geleentheid vir meer persone om ondernemings op te rig en sodoende direkte belang in die sakelewe te verkry:
“Most people will get chance of running businesses.”
- (vi) Die gebrek aan 'n grondige kennis en ondervinding van die sakelewe, bring teweeg dat die Bantoe nie altyd volle vertroue in sy mede rasgenote het om ten nouste met mekaar saam te werk nie.
„Elkeen strewe tot die bevordering van sy eie belange.”
- (vii) Die bekende word gewoonlik verkies bo die onbekende.

Die aanhalinge spreek oteenseglik vir die eenmansaak as aangewese onderne- mingsvorm. Waar die oprigting en werking van die eenmansaak so eenvoudig is en dit hierdie tipe ondernemingsvorm is waarmee die Bantoe in die Tuislan- de mee bekend is, is dit vanselfsprekend dat daarmee voortgegaan word. Afgesien van al die faktore, sal dit ook geruime tyd neem voordat hierdie sakemanne die funksionering van die ander tipe ondernemingsvorme deeglik bemeester en sukses- vol kan toepas.

3.4.3.2 Keuse van ondernemingsvorme vir Tuislande

Die aanwending van die verskillende ondernemingsvorme tot die ontwikkeling van die Tuislande, sal bepaal word deur die mate waartoe die bedryfsleiers daartoe in staat en bereidwillig is om dit in die praktyk toe te pas. Die basis waarop die verskillende ondernemingsvorme gebaseer is, beïnvloed grootliks die taak van die bedryfsleier en hy moet ten volle daarmee vertrouwd wees om die leiding te kan neem. Hierdie verskille tussen die ondernemingsvorme word in illustrasie 3/1 aan- getoon en sal as basis dien vir die toepassing op die bedryfsleier in die Tuislande.

Illustrasie 3/1 - Verskille met betrekking tot verskillende ondernemingsvorme*)

	Koöperatiewe onderneming	Winnonderneming
a) Doel van oprigting	Gesamentlike bediening	Winsmotief
b) Beheer van onderneming	Beheer deur individu	Beheer deur kapitaal
c) Handelsbevoegdheid	Met lede	Oop vir alle persone
d) Vergoeding op belegging	Beperkte rentevergoeding	Vrye kapitaalvergoeding
e) Toetrede	Vrywillige lidmaatskap	Aandeelhouding
f) Oorheersende faktor	Die persoon	Die kapitaal

3.4.3.2.1 Doel van oprigting

Uit die vrae wat aan die sakemanne in die Tuislande gestel is, is dit duidelik dat daar 'n sterk strewe na die verkryging van wins by hulle aanwesig is. Oor die algemeen geneem, kan beslis beweer word dat dit die hoofmotief by die meeste van die ondernemings is. Dit wil egter nie afbreek doen aan die feit nie dat daar 'n groot aantal van die sakemanne is by wie daar afgesien van persoonlike gewin, ook 'n besondere sterk gevoel aanwesig is om 'n diens\$) aan hulle samelewing en sodoende aan die Tuisland as sodanig te lewer. By ander weer is daar nie so 'n duidelike strewe na hierdie dienslewering nie maar tog tot 'n meerdere of mindere mate die strewe om die ontwikkeling van die Tuislande op die verskillende terreine te bevorder. Hoewel persoonlike gewin dus die deurslaggewende faktor by die meeste van die sakemanne is, is die lewering van diens tot die uitbouing van hulle samelewing by baie belangriker as wat normaalweg aanvaar word.

Die doel by oprigting van die onderneming is by die ondernemers die strewe na 'n voordeel naamlik, wins vir die ondernemer self en sy afhanklikes.°) Oor die algemeen gesien, glo ons nie dat die Bantoe in hierdie stadium daarvoor ryp is om op groot skaal die winsstrewe in die oprigting van byvoorbeeld 'n groot maatskappy of koöperasie te verenig nie. Die inwoners as groep besef ook nog nie dat hulle deur koöperatiewe optrede hulle eie belange kan dien en bevorder nie. Soos genoem sal dit nie bevorderlik wees om maar slegs vir die voordeel van die saak as sodanig, die oprigting van groot maatskappye en koöperasies te propageer nie. Nie alleen moet die inwoners van die Tuislande eers vir sodanige idee opgevoed word nie, maar daar moet ook eers die nodige bedryfsleiers, amptenare en fasiliteite, beskikbaar wees om dit te kan onderneem. Met die oog op toekomstige ontwikkeling sal dit bepaald wenslik wees om hierdie tipe ondernemingsvorms tans reeds op 'n klein skaal aan te moedig en waar nodig selfs hulp en bystand van die Owerhede te gee.†)

*) Daar sal in hierdie afdeling hoofsaaklik op die partikuliere ondernemingsvorm gekonsentreer word.

\$) Met dienslewering word dit in hierdie opsig in die wyere sin gesien teenoor die wins- en diensmotief soos o.a. in afdeling 4.3 behandel word.

°) Die doelstellings as sodanig word in afd. 4.4 behandel.

†) Vgl. afdeling 9.5.2.

3.4.3.2.2 Beheer van onderneming

As daar volgens die sosialisties geïntereerde aard van die gebruike en gewoontes van die Bantoe onder die tradisionele stamstelsel geoordeel moet word, kan met die eerste oogopslag moontlik bevind word dat die demokratiese wyse van beheer by die koöperatiewe ondernemingsvorm die aangewese basis van die verrigting van sake behoort te wees. Met die nadere ontleding van die posisie, word dit egter duidelik dat die kaptein oor diktatoriale magte beskik wat die gewone inwoner in sy gebied maar met min seggenskap laat. Waar die individu met betrekking tot die onderneming tot sy eie verantwoordelikeid moet optree, beskik hy in hierdie geval nie oor die agtergrond wat hom hiervoor voorberei nie, naamlik: In die eerste instansie is die gewone inwoner, afgesien van die hoofmanne, nie daaraan gewoond om self oor sake buite sy huishouding te besluit nie. In hierdie verband moet daarop gewys word dat die beginsel van een-man-een-stem slegs 'n relatiewe nuwe idee is wat deur politieke ontwikkeling meegebring is. Demokratiese beheer deur die individu volgens die koöperatiewe stelsel is in werklikheid dus vreemd aan die Bantoe se ontwikkelingspatroon.

In die tweede instansie verkeer die Bantoe sover sy ekonomie betref, nog in 'n oorgangstadium. Aan die een kant is dit nog op 'n bestaans ekonomie gebaseer met ruilhandel as 'n belangrike deel daarvan, teenoor aan die ander kant tot 'n meerdere of mindere mate op die gelde ekonomie. Hawkins som hierdie posisie ten opsigte van Tanganyika soos volg op:

"Many Africans have only minimal contacts with the monetary economy. The great majority are in an intermediate position, depending upon subsistence production for most of their staple wants, but selling some cash crops and buying some goods and services for money, so that in varying degrees they are partly in the subsistence economy and partly in the monetary economy."[†]

Met min uitsonderings beskik die Bantoe in die Tuislande ook nie oor veel kapitaal nie en die mate van beheer oor kapitaal soos dit veral met betrekking tot die maatskappy en koöperasie nodig is, is tot 'n groot mate vreemd vir hom.

In die derde instansie moet ook in aanmerking geneem word dat die Bantoe in die Tuislande sowel as in blanke Suid-Afrika maar min ondervinding van die bestuur en beheer van die sakelewe kry. Die tipe werk wat die oorgrote meerheid verrig, is semi- of ongeskoolde werk en behels nie veel bestuursopleiding en ondervinding as sodanig nie.

Dit is dus verstaanbaar dat hierdie sakemanne in hierdie stadium van ontwikkeling verkies om individueel op te tree en elkeen vir sy eie voordeel sake te doen. Daar is by die meeste van hulle nog nie die begeerte om die beheer van 'n groot finansiële maatskappy of koöperasie te onderneem nie. Daarteenoor besef hulle dat dit nog 'n geruime tyd en baie voorbereiding sal neem om die massa op te voed vir deelname aan sodanige ontwikkeling. Soos die aantal ondernemings in

[†]

die Tuislande egter toeneem en hierdie sakemanne met hulle gesinne en veral die kinders van jongs af in hierdie milieu opgroei en ontwikkel, kan verwag word dat deelname aan die sakelewe deel van hulle daaglikse bestaan sal word. Die opkomende geslag sal in hierdie opsig dus 'n groot voorsprong bo die huidige geslag sakemanne hê en sal veel makliker voldoen aan die eise van gesamentlike optrede.

As in gedagte gehou word dat die Bantoe se algemene lewenshouding en optrede teenoor sy mede-volksgenote, baie sosialisties geïntereerd is, soos blyk uit die mate waartoe hulle bereid is om mekaar met daaglikse behoeftes en verblyf te help, kan verwag word dat die koöperatiewe stelsel in hierdie opsig by baie byval sal vind. Aan die ander kant, sal die sterk individualistiese karakter van die sakeman soos dit in die beheer van sy eie onderneming voorkom, eers oorbrug moet word om hierdie aksie te laat deurwerk na gesamentlike optrede tot voordeel van die individu sowel as die groep.

3.4.3.2.3 Handelsbevoegdheid

Die volgende aspekte moet onder andere in gedagte gehou word by die oorweging van handelsbevoegdheid:

(i) Handelsposisie

Die Bantoeverbruiker in veral die plattelandse gebiede, is oor die algemeen baie prysbewus en baie van hulle is bereid om selfs 'n paar myl verder na 'n ander winkel te loop as 'n artikel daar 'n bietjie goedkoper bekom kan word. Dit is egter nie altyd die posisie in stedelike gebiede waar die meeste blykbaar maar by die naaste winkel koop nie.

Hoewel daar 'n groot persentasie van die verbruikers is wat prysbewus is, bly hulle optrede individueel en daar is slegs enkele gevalle waar dit oorgaan het tot gemeenskaplike aksie om op 'n gemeenskaplike basis aan hierdie behoefte te voldoen. Ook sover as wat die primêre en sekondêre sektore betref, bestaan daar nog min gemeenskaplike aksie en dit word gevind dat wat wel gedoen word hoofsaaklik die vrug van individuele optrede is.

As rede vir hierdie gebrek aan belangstelling by die Bantoe in die algemeen, kan genoem word*) dat:

- Hy deur die jare daaraan gewoon geraak het dat die blanke °) die inisiatief neem om die nodige fasiliteite en dienste daar te stel;
- Hy glo in baie opsigte dat dit net die blanke is wat wel die nodige kan onderneem;
- Hy het uit die aard van sy ontwikkeling en (tot 'n mate ook toe te skrywe aan) sy benadering, nie tred gehou met die ekonomiese ontwikkeling van die blanke nie;
- Voortvloeiend uit voorafgaande, is die geleentheid vir die nodige opleiding en

*) Verskeie van hierdie aspekte word in die verskillende afdelings van hierdie studie behandel.

°) Met blanke word verstaan enige persoon in blanke Suid-Afrika wat aktief leiding neem in die sakelewe.

- ondervinding nie aan die Bantoe in die algemeen gebied nie, maar hy is meer betrek in die verrigting van roetine arbeid;
- Die verspreiding van die Bantoe in so baie los eenhede oor die Tuislande wat grootliks gebaseer is op die beoefening van boerdery, het ten gevolg dat daar nie 'n groot konsentrasie van persone op bepaalde punte is nie. Dit bring mee dat die gebied wat bedien word, yl verspreid is en nie veel geleentheid bied vir grootskaalse benutting nie;
 - Hierdie posisie word nog verder in die hand gewerk deur die huidige stelsel van uitreiking van handelslisensies waardeur daar 'n beperkende faktor in sy optrede is;
 - As hierby ook in ag geneem word dat die relatiewe lae inkomste per persoon in die meeste gebiede wat grootliks verkry word uit bronne wat wisselend van aard is, byvoorbeeld die landbou, seisoenarbeid, ensovoorts, is dit duidelik dat die inisiatief van die bestuurder/entrepreneur baie aar bande gelê word;
 - Verder moet ook in gedagte gehou word dat die gebrek aan die nodige fasiliteite soos byvoorbeeld krag, vervoer, telekommunikasie, en finansiële instellings, die oprigting en ontwikkeling van ondernemings strem;
 - Ook sover as wat die vestiging van dorpe en stede in die Bantoegebiede betref, geskied die toekenning van kleinhandelslisensies gewoonlik op 'n streeksindeling en hoewel daar beter en meer doeltreffende fasiliteite beskikbaar is, word die grootte van die onderneming daardeur beperk; en
 - daar is 'n gebrek aan bekwame en opgelcide bedryfsleiers om daadwerklik leiding te neem om die besef by hul mense tuis te bring dat hulle deur gesamentlike optrede baie kan bereik. Die gemeenskaplike behoeftes van die inwoners van die Tuislande word gevolglik nie gekoördineer om in gemeenskaplike aksie oor te gaan nie.

(ii) Deelname deur persone

Die gesamentlike optrede deur persone wat bereidwillig is om die nodige kapitaal in 'n maatskappy of koöperasie te belê, sal afgesien van die posisie soos reeds gestel, ook beïnvloed word deur die volgende:

- Hoewel die Bantoe se algemene lewenshouding en optrede sosialisties van karakter is, is individuele besit deur die individu en sy gesin, afgesien van gemeenskaplike grondbesit, die grondslag waarop die huishouding gebaseer is. Dit kan egter nie as vanselfsprekend aanvaar word dat hierdie metode van optrede teenoor sy medemens, slegs die koöperatiewe metode van sakedoen sal bevoordeel nie. Dit sal wel die geval wees in soverre as wat die onderlinge metode van samewerking en hulpverlening in sy daaglikse lewe te voorskyn kom soos gekombineer met individuele besit deur die individu. Aan die ander kant is dit opmerklik hoe sterk individualisties die Bantoe in sy optrede is as hy die sakelewe betree. In hierdie opsig sal die maatskappy as ondernemingsvorm weer beter aan die behoeftes voldoen:
- Dit is duidelik dat die Bantoe in die Tuislande nie net tussen die bestaansekonomie en geldeconomie verkeer nie, maar hy pas ook tot 'n groot mate 'n dubbel standaard toe in sy daaglikse lewe en sy sakelewe. Aan die een kant

hou hy nog vas aan sy tradisionele lewenswyse, teenoor aan die ander kant volg hy as sakeman die lewenspatroon van sakemanne in blanke Suid-Afrika. In hierdie komplekse posisie is dit moeilik om te bepaal watter tipe ondernemingsvorme die beste by die bepaalde behoeftes sal aanpas. Dit is egter duidelik dat daar wel leemte aan beide tipes sal wees naamlik die maatskappy en koöperasie. Die toetrede van die bedryfsleier tot die een of ander sal tot 'n groot mate bepaal word deur die leiding en bystand wat hulle in hierdie opsig ontvang:

- Die mate waartoe hierdie tipe ondernemingsvorm by die algemene publiek byval sal vind, sal ook grootliks bepaal word deur die leiding wat aan hulle gegee sal word deur die bedryfsleiers sowel as die direkte voordeel wat verkry kan word. Verskeie kleinhandelaars pas byvoorbeeld 'n stelsel toe waarvolgens klante se aankope op kaarte aangeteken word en nadat hulle vir 'n sekere bedrag aangekoop het, ontvang hulle 'n sekere bonus. Hierdie stelsel werp bepaald vrugte af en gebaseer daarop kan aangeneem word dat die koöperatiewe metode van surplusverdeling in verhouding met deelname, wel as 'n groot aantrekkingskrag kan dien. Baie lede van die inwoners sal blykbaar bereidwillig wees om 'n koöperasie te ondersteun, mits daar deur hulle optrede 'n direkte voordeel aan verbonde is;
- Inagnemende die verskillende aspekte soos genoem met betrekking tot die handelsgebied, houding van mense, fasiliteite en beskikbare bedryfsleiers, is dit duidelik dat die oprigting van sodanige ondernemings op 'n groot skaal tans nie wenslik is nie. Ons glo nie dat die oorgrote meerderheid van die inwoners van Tuislande bereid sal wees om vir 'n aantal jare opofferings te maak met die oog op 'n moontlike kapitale voordeel in die toekoms nie. Waar kleiner groepe egter gemotiveer kan word om gesamentlik vir hulle eie voordeel op te tree en daar binne afsienbare tyd direkte voordele bekom kan word, kan verwag word dat die koöperatiewe metode van sakedoen die weg kan baan vir ander om die voordeel in te sien en self te benut. Waar daar nie genoeg lede vir so 'n projek gevind kan word nie, sal dit moontlik wenslik wees om van die maatskappyvorm gebruik te maak wat deur sy vrye handelsbevoegdheid meer vryheid van optrede sal hê. Die maatskappyvorm sal moontlik ook verkies word deur bedryfsleiers wat hulle vermoë wil saamsnoer om op groot skaal sake te onderneem.

(iii) Omvang van sake

Weens die bestaande omvang van die oorgrote meerderheid van die ondernemings, is dit verstaanbaar dat die eenmansaak en in sekere gevalle die vennootskap, as ondernemingsvorm wenslik is. Soos uit die vorige bespreking blyk, is omstandighede sodanig dat daar in hierdie stadium nie veel geleentheid vir ondernemings met groot omvang is nie. Dit wil egter nie sê dat daar volgens hierdie basis voortgegaan moet word nie. Met voortdurende versnelling in die pas van die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande, is dit noodsaaklik dat die grondslag vir die verskillende tipes ondernemingsvorme waarvolgens dit kan geskied, reeds in hierdie stadium gelê word. Alles in ag geneem, is dit moontlik verkieslik dat hierdie ontwikkeling op klein skaal

begin word en saam met die bedryfsleiers en hul mense groei en toeneem in omvang. †)

3.4.3.2.4 Toetrede tot onderneming

Die toetrede van nuwe persone tot so 'n maatskappy of koöperasie moet baie versigtig benader word. Aan die een kant sal sodanige persone werklik daarvan oortuig moet word dat hulle deur 'n kapitale bydrae te maak daar vir hulle 'n finansiële voordeel te bekom is. Ons is oortuig dat 'n direkte voordeel van byvoorbeeld 'n sekere persentasie op aankope in hierdie stadium 'n groter aantrekkingskrag sal hê as die toekomstige voordeel soos byvoorbeeld 'n verwagting vir die styging van die waarde van aandele. Afgesien van die direkte voordeel wat verkry moet word, is dit ook noodsaaklik dat persone genoegsaam tyd gegun word om vertrouwd te raak met die werksaamhede van die bepaalde tipe onderneming alvorens hulle met die werklike toetrede gekonfronteer word.

In afdeling 9.5.2. word bepaalde aanbevelings in hierdie verband gemaak.

3.4.3.2.5 Vergoeding op belegging

Aangesien daar in die Tuislande nog so min geleentheid vir die Bantoe bestaan om kapitaal in plaaslike maatskappye en koöperasies te kan belê en die feit dat daar nie besonderhede beskikbaar is oor die werklike belegging in sodanige ondernemings in die blanke gebied nie, is dit moeilik om 'n geheelbeeld van hierdie posisie te gee. Uit gegewens ingewin, kan daar egter sekere gevolgtrekkings gemaak word, naamlik:

- (i) Afgesien van die relatiewe lae inkomste van 'n groot persentasie van die Bantoe met die gevolglike lae persentasie wat vir belegging beskikbaar is, is die oorgrote meerderheid van die Bantoe in die Tuislande nog nie ryp vir groot-skaalse belegging in hierdie tipe ondernemingsvorme nie. Die sakelewe is vir die gemiddelde inwoner nog vreemd en dit sal nog geruime tyd duur alvorens die Bantoe in die algemeen daartoe voorbereid sal wees. Dit kan altans aanvaar word dat heelwat opleiding deur, byvoorbeeld die algemene kommunikasiekanale, skool- en ander opleidingsfasiliteite, d.e. stelselmatige uitbouing van ondernemings waarin daar bepaalde voordele verkry kan word, ensovoorts, nodig sal wees om die inwoners se kennis en ondervinding geleidelik op te bou tot aktiewe deelname.
- (ii) Waar die Bantoe wel 'n deel van sy inkomste belê, wil dit sover vasgestel kan word, voorkom of hy 'n veilige belegging verkies waaraan relatief min of geen risiko verbonde is nie. Met die ontwikkeling van ondernemings in hulle eie gebied en soos daar groter toename in die ondervinding van die sakelewe kom, glo ons dat hulle belangstelling vir belegging in die sakewêreld van hulle eie gebied, geleidelik sal toeneem.
- (iii) Die Bantoe is in hierdie stadium nog in baie opsigte bevooroordeel teenoor sy eie mense as sakemanne en dit sal eers deur hierdie bedryfsleiers bewys moet word dat hulle die posisie wat hulle beklee, waardig is. Soos die aantal

†) Vgl. ook afdeling 3.4.3.2.1 hierbo.

ondernemings toeneem waar hulle eie bedryfsleiers in die praktyk sukses behaal, kan verwag word dat die vooroordeel sal afneem en dat hulle die steun van die publiek in die algemeen sal verkry. Daar moet in hierdie opsig besonder gewaak word teen oorhaastige optrede en te veel optimisme wat maklik kan lei tot onnodige mislukkings waardeur die vertroue van die mense geskaad en die ontwikkelingsgang vertraag kan word.

- (iv) Te veel word gevind dat sekere bedryfsleiers behep is met die idee om goue ryk te word. 'n Onmiddellike voordeel en selfs uitbuiting van sy klante, word gedoen ten koste van 'n blywende toekomsvoordeel wat op die langtermyn sukses kan afwerp. Aan die ander kant is die Bantoe as verbruiker nie altyd op hoogte met dit wat op die langtermyn vir hom die beste sal wees nie. 'n Tydelike voordeel deur doelbewuste onbillike kompetisie van ongewenste mededingers lok hulle weg van byvoorbeeld groot handelaars wat op die langtermyn vir hulle tot voordeel sal wees, om dan later slegs te ontdek dat dit ten koste van hulle self geskied het. Daar kom ongelukkig gevalle voor waar die eienaar/bestuurder deur persone van buite die Tuislande in 'n netwerk van skuldvasgevang word. Die gevolg is dan dat die onderneming uiteindelik geheel en al in die hande van sodanige persone vasgevang word — in baie gevalle is dit gewetenlose persone wat slegs winsbejag ten doel het. Die eienaar/bestuurder word dan maar net 'n agent of 'n pion onder wie se naam die onderneming gedryf word.†) Dit is duidelik dat die beleid van afsonderlike ontwikkeling nie net as sodanig hierdeur benadeel word nie, maar die wins wat gemaak word en wat beslis vir die ontwikkeling van die Tuislande noodsaaklik is, word eenvoudig onttrek tot voordeel van persone buite die gebied. Dit is belangrik dat enige finansiële steun wat aan die Bantoe-sakeman verleen word,*) slegs daarop gemik sal wees om hom eventueel as eienaar/bestuurder selfstandig en onafhanklik te maak.
- (v) Daar kan verwag word dat vir die huidige, die koöperatiewe metode van sakedoen waarvolgens die oorskot verdeel word in verhouding met deelname en daar gevolglik 'n direkte voordeel verkry word, deur die gemiddelde persoon verkies sal word teenoor die blote belegging in 'n maatskappy met die oog op die moontlike vermeerdering van die waarde van die aandele oor die langtermyn.°) Ons glo dat belangstelling in die laasgenoemde opsig eers veel veld sal wen sodra daar maatskappye bestaan wat suksesvol opereer en vir die aandeelhouders die nodige voordeel gee. Die optrede van bedryfsleiers met die mate waartoe hulle sukses behaal, sal dus 'n groot bepalende faktor in hierdie verband wees.

3.4.3.2.6 Persoon of kapitaal as oerleersende faktor

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die Bantoe en die ontwikke-

†) Vgl. ook afdelings 5.3.1.3, 6.3.3.2, punt (b) en 9.3.1 punt (iii) vir verdere behandeling.

*) Vgl. afdelings 5.4 en 9.2

°) Vgl. ook afdeling 9.5.2.

ling van die Tuislande, nog in werklikheid in die beginstadium verkeer. Die toetrede van die Bantoe geskied vanselfsprekend geleidelik, maar van belang is die feit dat hulle bepaald bereidwillig is om ook langs hierdie weg hulle deel by te dra tot die ontwikkelingsproses van die Tuislande. Dit is verstaanbaar dat die bedryfsleiers eers hul weg moet voel †) om dan geleidelik die nuwe fase te betree en te bemeester. Die invloed hiervan op die tipe ondernemingsvorm wat verkies en aangemoedig word, is baie belangrik en daar moet terdeë mee rekening gehou word. Afgesien van die faktore soos behandel, is dit ook nodig om aandag te gee aan die posisie met betrekking tot die persoon of kapitaal as oorheersende faktor by die keuse van 'n bepaalde ondernemingsvorm. Daar kan in hierdie verband op die volgende gelet word:

- (i) Die vernaamste rede vir die keuse van die eenmansaak as ondernemingsvorm†) setel veral daarin dat die bedryfsleier individueel volgens sy siening en vir sy voordeel kan optree, naamlik 'n sterk individualistiese karakter. Die werklike voordeel van gesamentlike optrede in beide die maatskappy- of koöperatiewe vorm, word tot 'n mate reeds deur sekere bedryfsleiers besef en ook reeds deur enkeles nagestreef, maar in die algemeen gaan dit nog om die vryheid van die optrede van die individu tot sy eie voordeel.*)
- (ii) Hoewel daar officieel nie veel vennootskappe bestaan nie, beteken dit nie dat samewerking op 'n vennootskapsbasis ontbreek nie. Intendeel is daar heelwat gevalle, wat uit die ondersoek duidelik geblyk het, waar daar wel op een of ander wyse volgens die vennootskapsbasis saamgewerk word, hoewel dit in die meeste gevalle onoffisiel geskied. Sodanige samewerking geskied gewoonlik op 'n bloot onderlinge ooreenkoms terwyl die offisiële karakter van die onderneming na buite bloot as 'n eenmansaak voortgesit word. Voorbeelde van sodanige samewerking word gevind tussen:
- Die man en een of meer van sy vrouens;
 - Die vrou^{°)} met haar man;
 - Die hoofpersoon (man of vrou) met lede van die gesin;
 - Die hoofpersoon (man of vrou) met lede van die familie;
 - Die hoofpersoon (man of vrou) met ander persone van buite, of
 - verskeie kombinasies van bogenoemde.
- (iii) Dit is opvallend dat daar met die gesamentlike optrede by die oprigting en bestuur van 'n onderneming, dit tot 'n groot mate in die gesins- of familieverband behou word. Die meeste van die persone met wie hierdie aspek bespreek is, beklemtoon die feit dat hulle van heelwat bekende gevalle weet waar persone van buite die familieverband oneerlik was wat in baie gevalle tot die ondergang van die ondernemings gelei het. Die verantwoordelike posisies word gevolglik sover as moontlik deur lede van die gesins- of familiekring gevul.^{ff)} Daar moet hieraan toegevoeg word dat daar op bestuursvlak

†) Vgl. afdeling 5.3.2.

‡) Vgl. afdeling 3.4.3.1.

*) Vgl. ook afdeling 4.4.2.

°) Vgl. ook afdeling 5.3.5.

ff) Vgl. afdeling 7.4.4.

ook gevalle is waar daar goeie samewerking voorkom tussen die eienaar/bestuurer met persone buite die familieverband maar sodanige samewerking is egter nog in die minderheid.

(iv) Hoewel die samewerking met ander persone voordeel meebring soos onder andere, meer kapitaal, kennis, vaardigheid, ensovoorts, het die meeste eienaars/bestuurders nie altyd die vertroue in ander persone dat hulle eerlik en opreg tot voordeel van slegs die onderneming sal optree nie. Dit is opmerklik hoe sterk die individuele belange benadruk word selfs sover dat ander persone tot 'n groot mate met agterdog bejeen word. Aangesien baie van die sakemanne hulle nog relatief nuut in die sakelewe bevind, is dit aanneemlik dat dit geruime tyd sal duur alvorens hulle ervare in die sakepraktyk sal wees. Ons beskou hierdie posisie as die belangrikste rede waarom die ander gewantrou word. Hulle moet self eers die nodige kennis en ondervinding opdoen en vertroue opbou om werklik selfstandig te word sodat ander op 'n gelyke basis aanvaar kan word.

(v) Waar die eenmansaak en vennootskap as ondernemingsvorm tot in hierdie stadium doeltreffend is om aan die vernaamste behoeftes te voldoen, is dit duidelik dat daar in sekere opsigte alreeds 'n behoefte aan 'n wyer basis van gemeenskaplike aksie bestaan. Met die toename in die ekonomiese ontwikkeling sal sodanige behoefte ook toeneem, met die gevolg dat die maatskappy en die koöperatiewe vorm steeds belangriker sal word. Die keuse tussen hierdie twee vorms is baie moeilik, want ook sover as wat die posisie van die persoon as sodanig geraak word, is daar bepaalde faktore wat dit beïnvloed. Daar moet in hierdie opsig byvoorbeeld aandag gegee word aan faktore soos:

- Die persone wat die bedryfsleiding as sodanig moet behartig;
- Die persone, geskool, halfgeskool en ongeskool wat nodig is vir die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite, en
- die persone wat bereidwillig is om kapitaal te voorsien.

Hoewel die motief in die geval van die werknemers wat vir die uitvoering van die bedryfsaktiwiteite verantwoordelik is nie so belangrik is as vir die bedryfsleiers wat die beleid moet bepaal en toepas nie, is dit ook belangrik dat hulle ten volle daarmee vertrou moet wees om aktief te kan meewerk ter vervulling van dit wat met die bepaalde ondernemingsvorm nagestreef word.

3.5 ALGEMENE POSISIE

Daar is in hierdie stadium nie veel sprake van gesamentlike optrede ter bereiking van bepaalde doelstellings in die sakelewe nie. Die benadering en volvoering van aksie bly nog hoofsaaklik individueel in karakter. Dit gaan nog hoofsaaklik om die persoon wat daarin belangstel om self 'n onderneming te begin en sodoende 'n sakeman te word. Die drie take naamlik bestuur, bedryfsaktiwiteite en belegging kan doeltreffend deur die eienaar/bestuurer self met slegs hulp van buite vervul en sodoende in een persoon verenig word. In die algemeen is dit dan ook duidelik dat die klem nog grootliks op die persoon as sodanig geplaas word. Ons glo dat dit aanvanklik makliker sal wees om 'n relatief kleiner groep in 'n bepaalde gebied in 'n koöperasie te verenig as wat 'n groot groep in die onpersoonlike verband van 'n maatskappy verenig moet word.

Met die ontwikkeling van die Tuislande sowel as van die inwoners, kan verwag word dat daar steeds meer belangstelling ten opsigte van gesamentlike optrede sal bestaan. Die mense sal meer bewus word van die winsmotief met direkte deelname aan die sakelewe of indirek deur middel van belegging daarin. Afhangende van bepaalde omstandighede en behoeftes, is daar behoefte aan die ontwikkeling van beide die maatskappy en koöperasie as ondernemingsvorm. In die geval van sommige persone sal die strewe hoofsaaklik na persoonlike gewin wees met die verkryging van rykdom as die oorheersende faktor. Ander sal daarby die klem meer op onderlinge samewerking en die bevordering van die gesamentlike posisie laat val, terwyl sommige persone 'n middeweg daartussen wil probeer volg. Met so 'n verskeidenheid faktore wat die posisie beïnvloed is dit belangrik om op die volgende te let:

- In die eerste instansie is dit beslis wenslik dat beide die maatskappy sowel as die koöperasie as ondernemingsvorm, afhangende van bepaalde omstandighede, onafhanklik en selfstandig van mekaar moet ontwikkel. Deur beide te bevorder word die keuse aan die persone oorgelaat om op die regte tyd en na gelang van die behoefte, die voordeligste besluite te neem;

- In die tweede instansie sal dit nodig wees om nie alleen die oprigting van die onderskeie ondernemingsvorme daadwerklik te bevorder nie, maar om ook toesig te hou oor die werksaamhede daarvan. Die Owerhede sal in hierdie verband 'n leidende rol moet vervul om beleggers die nodige beskerming te verleen en die element van risiko in hierdie stadium van aanpassing met staatsteun en toesig, 'n aanvaarbare proposisie te maak.†)

- In die derde instansie sal dit nodig wees om daarop te let dat, nieteenstaande die diepgaande en onversoenbare verskille tussen genoemde twee ondernemingsvorme, daar in die praktyk gevind word dat daar 'n neiging by bestuurders en personeel wat van die een vorm na die ander oorgaan, sowel as by baie persone wat by beide vorms deel, bestaan om minder klem op die onderliggende verskille te lê. Hierdie neiging in die praktyk om die twee vorms nader aan mekaar te bring, laat die vraag ontstaan of die ontwikkeling in die Tuislande nie sodanig is dat die verskil tussen die persoon of kapitaal as oorheersende faktor, nie by hierdie ondernemingsvorme nog nader aan mekaar gebring kan word as wat die geval in die blanke gebied is nie. Daar moet gedink word of daar nie 'n tipe ondernemingsvorm daargestel kan word waarin die voordele van beide die maatskappy en koöperasie geïnkorporeer kan word nie. 'n Afsonderlike studie sal in hierdie verband onderneem moet word.

Dit is baie belangrik dat ook in hierdie verband daarteen gewaak moet word om nie maar die bestaande gebruike en gewoontes ten opsigte van die sakelewe van die blanke gebiede op die Tuislande oor te dra nie, maar dat die ontwikkeling uit eie behoeftes en vereistes gesien moet word en daaruit moet groei en ontwikkel.

†) Vgl. afdeling 9.5.2.

HCOFSTUK IV

DOEL WAARNA GESTREWE WORD

Alvorens die optrede van die bedryfsleiers in die Tuislande as sodanig behandel word, is dit noodsaaklik om eers aandag te skenk aan die doel waarna gestrewe word. Hoewel die daarstelling van die doelstellings as die eerste funksie van bedryfsleiding gestel word, oefen by hierdie eienaars/bestuurders so 'n groot invloed uit in die tweeledige funksie wat hulle vervul as eienaar en as bedryfsleier, dat hulle optrede direk daardeur beïnvloed word. Daarsonder sal dit moeilik wees om hierdie bedryfsleier en die uitoefening van sy taak in die regte lig te sien en die gevaar bestaan dan dat daar maklik tot verkeerde gevolgtrekking geraak kan word.

By die behandeling van die doel waarna gestrewe word, sal die aandag toegespits word op:

- Die gemeenskaplike aksie;
- Die strewe na 'n doel;
- Die doelstellings by onderskeie ondernemingsvorme;
- Die doelstellings by die ondernemings in die Tuislande;
- Die toepassing van hierdie doelstellings;
- Die beleidsbepaling by die onderneming in die Tuislande;
- Bepaalde kenmerke van doelstellings.

4.1 OMSKRYWING VAN GEMEENSKAPLIKE AKSIE

In die definisie van bedryfsleiding van Van der Schroeff, meld hy dat die essensie van leiding die rigtinggewing van 'n gemeenskaplike aksie is*) en omskrywe hy hierdie begrip as:

„de actie van een groep van persone, die in een geordend verband van welke aard dat ook is - samenwerken tot het bereiken van een vooraf gesteld doel.“)

Daar moet dus onderskei word tussen:

- (i) Die gesamentlike optrede ofte wel, gesamentlike aksie van die persone wat die onderneming oprig en daarmee voortgaan;
- (ii) Die besondere doelstellings wat met die samewerking beoog word;
- (iii) Die bepaalde wetlike vorm te wete, die formele onderneming, waarin die samewerking tot uiting kom tot bereiking van die doelstellings, en
- (iv) die doelstellings soos dit in die onderneming self gekristaliseer word.

Hierdie gemeenskaplike aksie moet dus onderverdeel word in:

- (a) Eksterne gemeenskaplike aksie, naamlik die aksie van die eienaars wat deur hulle belegging van kapitaal in die onderneming beherende gesag daarin verkry. Die uiteindelijke gesag oor bedryfsleiding, berus soos Terry dit stel, nog altyd by die be-

*) Van der Schroeff, H.J. Leiding en organisatie van het bedrijf. Amsterdam, N.V. Uitgeversmaatskappij, Kosmos, 1962. p. 17.

°) Ibid, p. 17.

leggers van kapitaal,*) en

(b) interne gemeenskaplike aksie, naamlik die aksie van persone wat aktief besig is om die onderneming na sy doel te voer. Hieronder word verstaan die bedryfsleiers en die ondergeskiktes wat verantwoordelik is vir die bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite van die onderneming.

Beide aksies kan in dieselfde persoon aanwesig wees soos onder andere die geval met eienaars/bestuurders, direkteure wat ook aandeelhouders is en bedryfsleiers of ondergeskiktes wat terselfdertyd ook gesamentlike eienaars is.

Dit is baie belangrik dat daar terdeë onderskei word tussen die verskillende ver-eistes en behoeftes met betrekking tot eksterne en interne gemeenskaplike aksie. Bases kom dit neer op die verskil tussen kapitaalbesit en bedryfsleiding. Vir baie jare is hierdie twee aspekte slegs as 'n geheel gesien en watter aandag ookk daar-aan gegee is, het dit hoofsaaklik gegaan om die voordele en verpligtinge van eie-naarskap.°)

Soos daar in die verlede onderskei is tussen die kapitalis en die ondernemer/entrepreneur, is daar die afgelope paar dekades ook in 'n toenemende mate 'n onderskeid gemaak tussen die bestuursfunksie aan die een kant en die ondernemingsfunksie aan die ander kant.†) Die bestuursfunksie is gevolglik aan gespesialiseerde bedryfsleiers opgedra wat in hierdie hoedanigheid gesalarieerde persone geword het. Sodoende het bedryfsleiding 'n profesie‡) geword en die bedryfsleiers vervul die verantwoorde-likelike taak om die ondergeskiktes tot aksie te bring en die onderneming na sy doel te voer.

Met hierdie toedrag van sake, is dit baie belangrik om daarop te let dat die onderskeid tussen die funksie van die ondernemer/entrepreneur, die kapitalis en die bedryfsleier nie die een groep los en onafhanklik van die ander groep maak nie.§) Intendeel word die onderskeie groepe in die onderneming saamgesnoer en afgesien van waar die funksie deur een persoon verrig word, is dit nog geheel van mekaar afhanklik. Die invloed daarvan op bedryfsleiding en die uitoefening van die be-dryfsaktiwiteite is veral tweërlei van aard§) te wete:

- (i) Die beleggers/eienaars stel die raad van direkteure aan, aan wie die beheer van die onderneming oorgedra word, onderhewig aan die bepalings van die Akte van Oprigting en die Statute van die ondernemings. Hulle bepaal die breë beleid waarbinne die bedryfsleiers kan handel, en
- (ii) die uiteindelijke gesag rus nog in die hande van die beleggers/eienaars aan wie verslag van optrede gemaak moet word en wie direkteure kan vervang en ook 'n invloed op die beleid kan uitoefen.||)

*) Terry, op. cit., p. 413.

°) Newman, W.H. & Sumner, C.E. (Jnr.) The process of management, New Jersey Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1961, p. 7.

†) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 65.

‡) Vgl. ook illustrasie 2/1.

§) Vgl. afdeling 3.2.1.

§) Vgl. ook afdeling 2.2.1.2.

||) Vgl. afdeling 3.4.2.

In hierdie skakeling tussen die onderskeie groepe en die bepaling van beleid, speel die bedryfsleiers as outoriteite van die gespesialiseerde sakelewe, 'n belangrike adviserende rol om die beleggers/eienaars tot die regte besluite te lei sodat die doelstellings op die beste wyse verwesenlik kan word.

4.2 DIE STREWE NA 'N DOEL

4.2.1 Taak van bedryfsleier met betrekking tot doelstellings

Die oprigters van elke onderneming strewe na die bereiking van sekere doelstellings. Om daaraan te kan voldoen, is dit vir die bedryfsleiers van elke sodanige onderneming nodig om die onderneming na daardie doel te voer. Die eerste taak van die bestuur op alle vlakke is noodwendig die voortdurende bepaling, aanpassing en toepassing van die doelstellings. In die verband is tereg beweer dat:

“All of business action, and certainly all of management action stems from this act.” °)

Reynders is die siening toegedaan dat 'n doelstelling op elke gebied nodig is waar prestasies en resultate direk en kragtig die kontinuïteit van 'n saak raak. Die doelstellings vorm die rigshoer vir die beleidsbepaling en -opstelling van die funksies van bedryfsleiding, te wete, beplanning, organisasie, aktuering en beheer. Hierin kan die belangrikste taak van topleiding gesien word, naamlik, om die onderneming na sy doel voer. †) Davis kom dan tot die gevolgtrekking dat, 'n doelstelling enige waarde bevat wat deur 'n individu of groep nagestreef word, met die voorwaarde dat die persoon of groep bereidwillig is om bepaalde opofferings te maak om dit te bereik. ‡)

Die doelstellings wat deur 'n onderneming nagestreef word, vorm basies die spil waarvandaan alles ontspring, maar ook dit waarop die handeling gerig is, met ander woorde, dit kan gesien word, “. . . as a beginning and as an end.” *) Afhangende van bepaalde omstandighede, sal daar gewoonlik meer as een doelstelling wees waarna 'n onderneming strewe. ff) Le Rou A. Petersen gee die volgende voorbeelde van sodanige doelstellings:

- (i) Die oprigting van 'n nuwe onderneming om 'n nuwe of bestaande produk te produseer of te bemark;
- (ii) Die uitbreiding van 'n bestaande onderneming deur onder andere:
 - 'n Groter aandeel van die bestaande mark te verkry;
 - Uitbreiding van die mark;
 - Toevoeging van nuwe produkte of dienste;
 - Oorname van ander ondernemings;
 - Verbetering van die kwaliteit van die produkte;

°) Petersen, Plowman & Trickett, op. cit., p. 53.

‡) Reynders, op. cit., p. 7.

†) Davis, op. cit., p. 787.

*) Petersen, Plowman & Trickett, op. cit., p. 53.

ff) Vgl. ook afdeling 4.2.3.

- Verlaging van kostestruktuur, en
- Die uitbreiding van sake na ander lande.

(iii) Versterking van bestaande onderneming:

- Herorganisasie van onderneming;
- Verbetering van eksterne betrekkinge;
- Voorsiening van beter fasiliteite en
- Skepping van beter verhoudinge tussen die bestuur en die ondergeskiktes. °)

4.2.2 Klemverskuiwing by doelstellings

Afgesien van bepaalde doelstellings in verband met die oprigting, uitbreiding of versterking van die posisie van 'n onderneming soos hierbo genoem, kan tereg gevra word wat normaalweg onder gewone omstandighede as die hoofdoelstellings van ondernemings gesien kan word. Met die verloop van tyd het daar veral twee basiese doelstellings gekristaliseer, te wete,

die winsstrewes, en
die diensstrewes.

Sommige bedryfsleiers en skrywers is baie uitgesproke tot die een of ander rigting in hierdie verband. Sommiges verklaar onomwonde dat:

“... our company exists for just one reason - to make a profit.” †)

Baie ander bedryfsleiers en skrywers verskil egter in hulle siening met betrekking tot hierdie aspek. So word winsstrewes as die hoofdoelstelling deur ander betwyfel soos onder andere:

Newman & Summer wat beweer dat die stelling, dat wins die uitsluitlike doelstelling van 'n onderneming is, misleidend is. ‡)

Davis gaan selfs verder en sien die primêre doelstelling van die onderneming hoofsaaklik in die diensstrewes. §)

Coetze kom ook tot die gevolgtrekking dat:

“The goal of enterprise is not profit alone; it is human satisfaction, too. If we are to achieve these goals we shall need great leaders who are great human beings, too.” *)

Met die klemverskuiwing vanaf die wins- na die diensstrewes is dit belangrik om daarop te let dat die belangrikheid van die eersgenoemde nie daardeur verminder word nie. Intendeel word dit reeds beklemtoon dat die winsstrewes baie belangrik is, aangesien die voortbestaan van die onderneming met alle aspekte wat daarmee in verband staan, daarvan afhanklik is. Verder is die verkryging van wins ook noodsaaklik om as 'n buffer “cushion” te dien om die risiko verbonde aan die sakelewe te help oorbrug. §)

Drucker kom in hierdie verband tot die gevolgtrekking dat winsgewendheid en

°) Petersen, L. A. Establishing objectives. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 186).

†) Petersen, Plowman & Trickett, op. cit., p. 64.

‡) Newman & Summer, op. cit., p. 384.

§) Davis, op. cit., p. 787.

*) Petersen, Plowman & Trickett, op. cit., p. 65.

§) Newman & Summer, op. cit., p. 384.

rentabiliteit beslis nie onbelangrik is nie en voeg hy daaraan toe dat:

“ . . . profit is not the explanation, cause or rationale of business behaviour and business decisions, but the test of their validity.”†)

Die verkryging van 'n wins word in werklikheid dus beskou as die resultaat tot die mate waartoe die doelstellings in die onderneming tot uitvoer gebring kan word. Daarteenoor dien dit ook grootliks tot die aansporing en motivering om wel die onderneming te begin en uit te bou naamlik, soos Chiles dit stel:

“Profit is the mainspring which gets things done.”†)

Soos in die vorige hoofstuk behandel, is dit duidelik dat die doelstellings wat deur die onderskeie ondernemingsvorme nagestreef word, in 'n groot mate verskillend is.*) Die doelstellings waarna die onderneming streef, moet in hierdie opsig benader word vanaf twee gesigspunte naamlik:

- Die doel van die onderneming in verhouding tot die wêreld buite hom, en
- die doel van die onderneming tot homself. °)

Dit gaan met ander woorde, hoofsaaklik om die strewe na buite sowel as na binne wat verder ook volgens twee rigtings verdeel kan word, naamlik:

- Die sosiaal-ekonomiese siening waarvolgens die onderneming gesien word as 'n orgaan van die gemeenskap wat die gemeenskapsbelange moet dien†) en
- die rentabiliteitsrigting waarvolgens die onderneming streef na die maksimering van sy wins tesame met die verkryging van verskeie ander newedoelwitte.

Verstaanbaar kan nie een van die twee sienings in die gekompliseerde sake- en sosiale lewe van vandag alleenlik toegepas word nie, maar daar bestaan 'n kombinasie van die sosiaal-ekonomiese siening met die rentabiliteitsrigting en wel 'n kombinasie waar die klem van tyd tot tyd en afhangesende van omstandighede van die een na die ander kant sal wissel. In die praktyk is dit soms moeilik om te onderskei wat 'n bepaalde onderneming as die belangrikste beskou. Geen wonder dat Reynders in hierdie opsig tot die gevolgtrekking kom dat:

„Ons kom dan eintlik by 'n punt waar gesê kan word die onderneming lewer diens aan die gemeenskap sodat hy wins kan maak, of hy maak wins sodat hy 'n diens kan lewer.” °°)

In die algemeen skyn daar veral by die groter ondernemings egter 'n verskuiwing te wees van die aksent vanaf wins as die oorheersende doel na een waar diens ook 'n belangrike rol speel. Dit is duidelik dat die rentabiliteitsstrewe nie daardeur vervang word nie, maar daar word almeer besef dat dit vir die onderneming waardevol is om al die partye waarmee die onderneming te doen het regverdig en billik te behandel. Daar kan in hierdie opsig maar net gedink word aan die aandeelhouders, klante, werkers, leweransiers, mededingers, Staat en die gemeenskap as

†) Drucker, P.F. The practice of management. Kingswood, Bookprint Ltd., 1962. p. 28.

†) Chiles, (In Maynard, op. cit., p. 78).

*) Vgl. afdeling 3.4.3.2.

°) Reynders, op cit., p. 7.

†) Ibid, p. 8.

°°) Ibid, p. 12.

geheel.*) Hiervolgens gesien, kan daar tot die slotsom geraak word dat:

Eerstens daar steeds en solank die mens bestaan, 'n strewe na wins sal bestaan - Richter meld dat:

“ . . . pressure for profits always exists.”^{o)}

Tweedens daar, wat die doelstellings van die onderneming ookal mag wees, seker basiese strewe sal wees. So sien Moore dat:

“The minimum objectives are clear:

- To stay in business, and
- to earn some money.”^{†)}

Indien daar nie aan hierdie doelstellings voldoen word nie, sal die onderneming vanselfsprekend nie in staat wees om ander doelstellings tot verwesenliking te voer nie.

Derdens, daar aanvaar word dat die koers van die wins op die lang duur deur kompetisie tussen ondernemings, binne redelike perke gehou sal word. Andrews wys op die belangrikheid van kompetisie op die winskoers en vestig die aandag daarop dat die koers van die wins uitgedruk as 'n persentasie van die totale kapitaal wat werklik in een of ander onderneming belê is, neig om nie groot verskille aan te toon nie.^{‡)} Richter merk tereg in hierdie verband op dat die kompetisie sal neig om winste wat bo die normale is, te beëndel.^{§)} Ten slotte wys die Dekaan van die Graduate School of Business van die Universiteit van Columbia, Courtney C. Brown, daarop dat wins as vergoeding op kapitale belegging lank reeds aanvaar word as:

- die aansporing tot produksie en bemariking, en
- die resultaatbepaling om produksie en bemariking in die regie kanale te stuur.^{§)}

Brown kom tereg tot die gevolgtrekking dat die belangrikheid van wins nie alleen vir die verskillende belanghebbende partye in die sakelewe verskillend sal wees nie, maar dat dit ook vir persone van dieselfde groep verskillend kan wees. Dit blyk duidelik uit die posisie dat wins vir die belegger in menige opsig die belangrikste doelstelling is waarna gestrewe word. Daarteenoor sien die bedryfsleier van veral die groot onderneming, wins weer in 'n ander lig naamlik as 'n middel om aangewend te word vir uitbreiding of nuwe ontwikkeling. Vir hierdie bedryfsleier het die posisie ontstaan wat omskryf kan word as:

“ . . . profit has come to be more frequently thought of as the means to larger ends than as the end itself. ^{o°)}

Brech wys ook daarop dat vanuit die standpunt van die beleggers gesien, is die oorheersende doel om 'n wins te maak vir die bevordering van hulle persoonlike belang. Nogtans word daar in die statute van die ondernemings nie uitdruklik

*) Ibid, p. 26.

o) Richter, M. The pressure of profits. (In Maynard, op. cit., p. 1058).

‡) Moore, F.G. Manufacturing management, Homewood, Richard D. Irwin Inc., 1961. Third edition. p. 74.

†) Andrews, P.W.S. Manufacturing business. London, MacMillan, 1941. p. 23-24.

§) Richter, (In Maynard, (red.) op. cit., p. 1057).

§) Brown, (In Moranian e.a. op. cit. p. 8).

o°) Ibid, p. 9.

sodanige doelstellings gestel nie, maar dit word omvat in die hele wese daarvan. Die mandaat daarvoor word deur die eienaars/beleggers in die geval van die maatskappy aan die raad van direkteure†) gegee vir die uitvoering daarvan.

In die algemeen gesien, word daar tot die gevolgtrekking geraak dat die hoofdoelstelling van die onderneming nie alleenlik die verkryging van wins is nie, maar dat dit ook die doel is om sekere funksies te vervul soos onder andere:

- Om die onderneming in staat te stel om aan die behoeftes van die samelewing te voldoen ten opsigte van goedere, dienste, vergoeding, ensovoorts;
- Om voorsiening te maak vir die bevrediging van die hele reeks van persoonlike behoeftes van sy werknemers soos fisiologies, veiligheid, erkenning, selfverwesening, ensovoorts,^{o)} en
- om as onderdeel van die samelewing ook 'n bydrae te maak tot die uitbouing daarvan.

Katz kom in hierdie verband tot die slotsom:

"Such a shift in assumption does not deny the importance of profits. Rather, it enables us to view profit as the necessary, indispensable nourishment which enables a business organization to survive in our society and carry out its contributive tasks, and to grow."‡)

4.2.3 Samestelling van doelstellings

In die voorafgaande afdeling is 'n uiteensetting gegee van verskillende standpunte met betrekking tot die doelstellings by 'n onderneming, maar as die posisie in sy geheel geneem word, bestaan daar heelwat teenstrydighede. Die vernaamste rede hiertoe is volgens ons mening die feit dat die doelstellings merendeels globaal gehanteer word sonder om die invloed van die onderskeie groepe wat daarby betrokke is, te onderskei. Vir die doel van die studie sal hierdie aangeleentheid nie verder behandel word nie, maar daar sal volstaan word met die beklemtoning van die volgende aspekte:

1. Soos in afdeling 4.1 behandel, is dit belangrik dat daar in hierdie opsig duidelik onderskei word tussen die eksterne gemeenskaplike aksie van die eienaars aan die een kant en die eksterne gemeenskaplike aksie van die onderneming as sodanig aan die ander kant. Waar hierdie aksie in dieselfde persoon verenig is, is dit makliker om die motiewe van optrede te bepaal. In die huidige gekompliseerde sakelewe met die onderskeid tussen die funksie van die kapitalis, die ondernemer en die bestuursfunksie, word die posisie baie moeilik. Dit is verstaanbaar dat elkeen van hierdie groepe bepaalde doelstellings sal nastreef en dat dit direk en indirek 'n invloed op die ondernemings sal uitoefen.
2. Die mens as wese kan nie verdeel word om verskillende tye van die dag net bepaalde beginsels na te streef nie. Op die langduur tree hy as een wese op met sekere behoeftes wat van tyd tot tyd volgens omstandighede aangepas en

†) Hugh-Jones, E.M. (Editor). *Human relations and modern management*. Chicago, Quadrangle Books, 1959. p. 135. Vgl. ook afdeling 4.2.3.

^{o)} Petersen, Plowman & Trickett, op. cit., p. 65.

‡) Ibid, p. 65.

herwaardeer word. Hierdie behoeftes wat basies geklassifiseer kan word as fisiologiese, veiligheids-, maatskaplike, ego en selfverwesenliking behoeftes,*) vorm die basis van sy optrede ongeag in watter groep hy as kapitalis, onderne-mer of bestuurder optree. Sover as wat die doelstelling van die onderneming aangaan, is dit aanvaarbaar dat daar een gemeenskaplike strewe by die onderskeie groepe aanwesig is. Basies kan hierdie strewe as die winsmotief omskryf word, maar dan is dit belangrik om daarop te let dat die betekenis daarvan vir elke groep nie alleen vanaf verskillende gesigspunte benader word nie, maar ook dat bepaalde behoeftes van die individue in elke groep invloed daarop sal uitoefen.†)

3. Sover as wat die optrede van die onderneming as sodanig betref, is dit duidelik dat die doelstellings van elke onderneming terselfdertyd tweeledig sal wees. Eerstens die formele doelstellings wat die tipe werksaamhede wat onderneem word of gaan word, sal bepaal en tweedens die materiële doelstellings wat die doeltreffende verrigting van die werksaamhede op sigself, behels.°)
4. As basis tot die formele doelstellings, kan bepaald die winsmotief as die een gemeenskaplike aksie van al die groepe gesien word wat soos in die vorige afdeling behandel nie alleen tot die hoofmotief dien nie, maar ook tot die bepaling van die resultaat wat behaal is. In hierdie verband is daar al baie benaderings daargestel om te bepaal tot watter mate daar maksimering en/of winsoptimalisasie van wins bestaan.‡) Gesien in die lig van die belange wat deur die onderskeie groepe betrokke by die onderneming nagestreef word, sowel as die verskillende behoeftes van elke individu afsonderlik, is dit duidelik dat daar nie winsmaksimering en/of winsoptimalisasie in die algemeen van toepassing kan wees nie. Daar kan in hierdie verband slegs gewys word op die posisie van gesalarieerde bedryfsleiers wat nie alleen na die belange van die genoemde groepe moet omsien nie, maar ook verantwoordelik is teenoor al die verskillende instansies waarmee die onderneming handel sowel as die samelewing waarvan dit deel vorm.§) Dit is dus verstaanbaar dat daar soos in die vorige afdeling gesien, 'n klemverskuiwing plaasvind vanaf die winsmotief na die diensmotief.
5. Met al die verskillende benaderings in gedagte, kan daar tot die slotsom geraak word dat die interne gemeenskaplike aksie by die onderneming geskied met die winstrewe as die basiese motief en terselfdertyd as maatstaf tot resultaatbepaling. Gepaardgaande daarmee word dit aangevul deur verskillende ander

*) Vgl. afdeling 6.2.4.1.

†) Hierdie aspekte word behandel deur Katona, G. Psychological analysis of economic behaviour. New York, McGraw-Hill Book Co., 1951. hoofstuk 9.

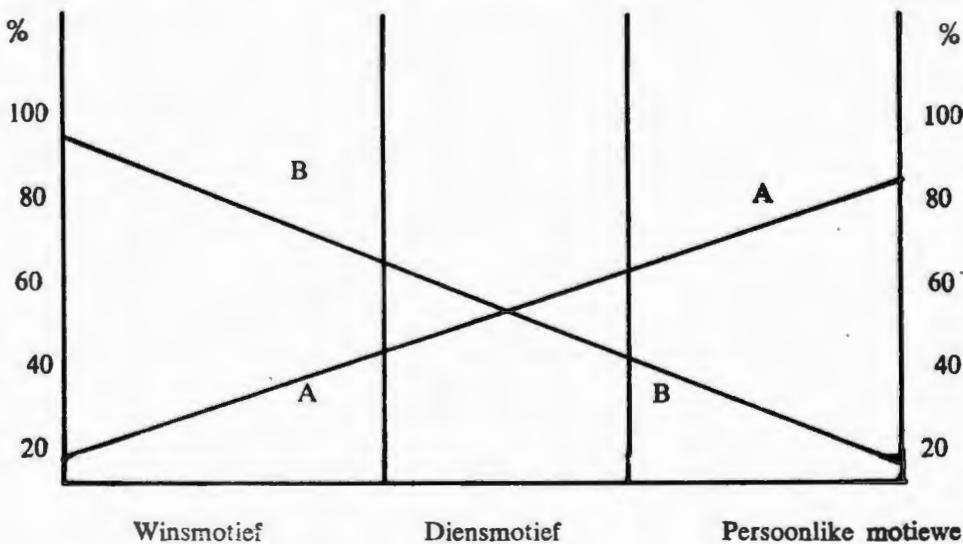
°) Swart, N.J. Marketing science - methodology and an economic framework of analysis. Proefskrif, Urbana, University of Illinois, 1967. p. 126-127.

‡) Vgl. o.a. Rädcl & Reynders, op. cit., p. 594-598. Papandreou, A.G. Some basic problems in the theory of the firm. (In Haley, B.F. A survey of contemporary economics. Homewood, Richard D. Irwin, 1952. p. 205-213). Swart, op. cit., p. 139-144.

§) Vgl. afdeling 8.6.

motiewe wat verdeel kan word as die diensmotief en persoonlike motiewe.†) Die samestelling van hierdie drie groepe motiewe sal vansetsprekend van onderneming en van persoon tot persoon verskil, maar noodwendig in een of ander verhouding in elke geval teenwoordig wees. Die verhouding sal nie alleen bepaal word deur die bepaalde behoeftes van die individue en belange van die verskillende groepe nie, maar sal ook van tyd tot tyd deur veranderende omstandighede beïnvloed word. In illustrasie 4/1 word 'n skematiese voorstelling hiervan gegee:

Illustrasie 4/1 - Samestelling van doelstellings



Uit bogenoemde illustrasie is dit duidelik dat die samestelling van hierdie doelstellings in 'n persoon of 'n groep persone baie verskillend kan wees. Byvoorbeeld met „B” aan die een kant waar die winsmotief oorheersend is, teenoor „A” aan die ander kant waar die persoonlike motiewe oorheersend is.

6. Normaalweg sal van die verskillende doelstellings vir bepaalde ondernemings

†) Die diensmotief behels veral die skakeling van die onderneming met die samelewing, terwyl die persoonlike motiewe bepaal word deur die verskillende behoeftes van die mens soos in punt 2 hierbo genoem.

onder sekere omstandighede belangriker wees as ander. Daar sal gevolglik ook by die neem van besluite meer klem op die belangrikste doelstellings gelê word met die minder belangrike doelstellings ondergeskik daaraan. Dit is veral belangrik wanneer daar onder sekere omstandighede besluite geneem moet word waarvolgens daar 'n keuse gemaak moet word tussen die onderskeie doelstellings en daar gevind word dat die bevordering van een doelstelling 'n ander mag benadeel.

Die doelstellings kan veral verdeel word in:

Primêre of hoofdoelstellings en

Sekondêre of newe doelstellings.

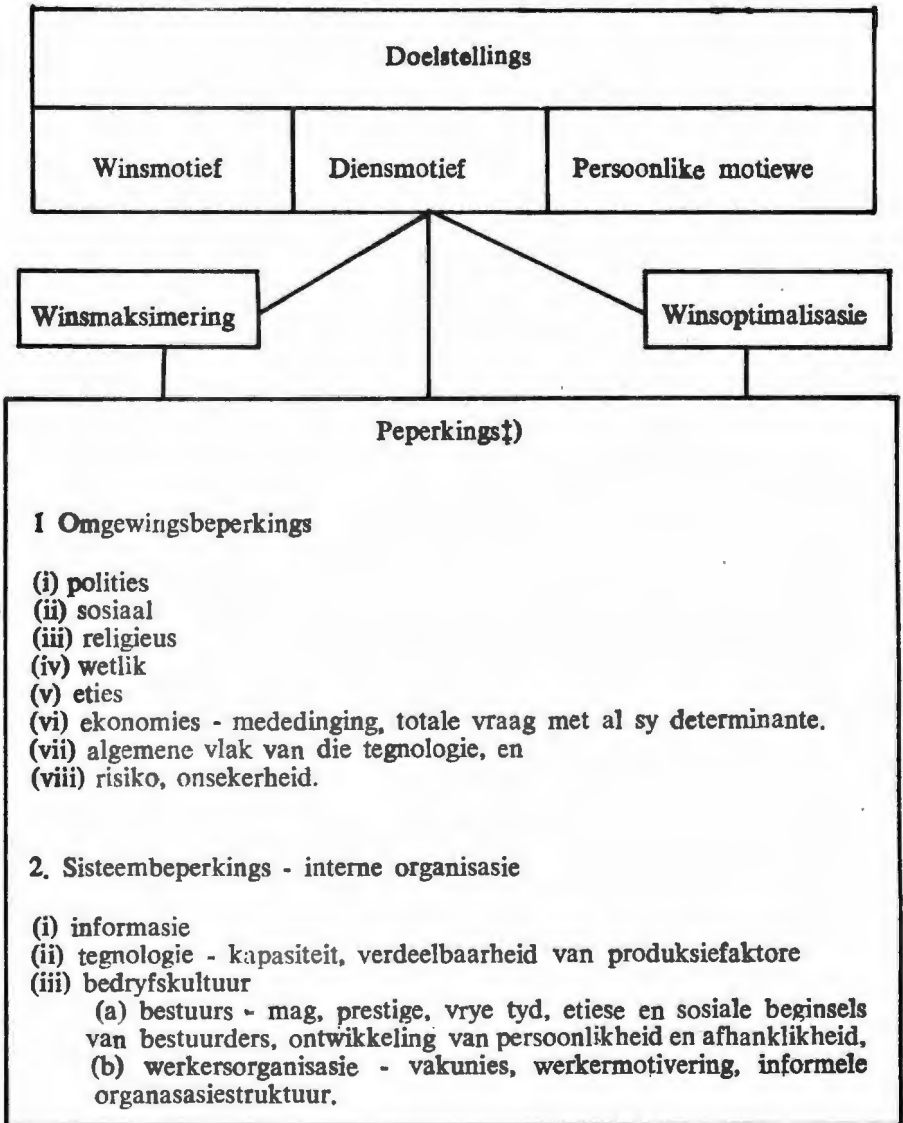
- 7 Ten slotte moet daarop gewys word dat die samestelling van hierdie drie groepe doelstellings in die orde van belangrikheid daarvan deur veral twee faktore bepaal sal word:

Eerstens die mate waartoe daar bewustelik of onbewustelik 'n strewing na winsmaksimering of winsoptimalisasie bestaan, en

tweedens die mate waartoe bepaalde beperkings genoemde strewing beïnvloed.

Hierdie totale siening word in illustrasie 4/2 saamgevat.

Illustrasie 4/2 - Totale omvang van doelstellings



†) Vgl. Swart, op cit., p. 130.

4.3 DOELSTELLING BY ONDERSKEIE ONDERNEMINGSVORME

Hoewel daar reeds in afdeling 3.4.2. gelet is op die basis waarvolgens die onderskeie ondernemingsvorme opereer, is dit ook belangrik dat die bedryfsleier ten volle op hoogte moet wees met die doelstellings wat as basis dien van die tipe ondernemingsvorm waarvan hy deel is.

Voortvloeiend uit die vroeëre idee van nie-inmenging deur die owerheid in die ekonomiese lewe en die destydse idee van algehele vrye mededinging, het daar met die verloop van tyd magsblokke ontwikkel waardeur daar gepoog is om mededinging deur groepsvorming uit te skakel. Hierdie magsblokke wat tot stand gekom het, het die ewewig in die ekonomiese orde ten gunste daarvan laat verskuif. Die gevolg hiervan was dat markbeïnvloeding deur kleiner groepe en individuele persone soos onder andere arbeiders, private huishoudings en kleiner ondernemers, maar gering was.

Geleidelik het hierdie groepe 'n bewuswording van hulle ekonomiese belange ontwikkel en op verskillende maniere gepoog om 'n teenwig teen die magsblokke te vorm. As voorbeeld hiervan kan onder andere genoem word, arbeidswetgewing, oprigting van vakunies en selfhelp deur koöperatiewe optrede. Sover as wat die koöperatiewe optrede betref, is daar gestreef na:

Eerstens die beïnvloeding van die markresultaat (prys) deur tweedens 'n teenmag op die mark te vorm.

Ekonomies kan dit ook onderskeidelik as die primêre en die sekondêre doel van 'n koöperasie gesien word.

Word die doelstellings van die maatskappy en die koöperasie as ondernemingsvorme teenoor mekaar gestel, kom die volgende belangrike verskille na vore:

- (i) Daar is 'n basiese verskil met betrekking tot die inset en uitset van die koöperasie teenoor dié by die winsonderneming. In laasgenoemde geval word die inset en uitset van materiaal, arbeid, kapitaal en bestuur toegespits op die vraag en aanbod na sodanige kommoditeite en dienste in die algemeen. Dit word ook voortdurend by veranderende omstandighede aangepas sodat die beste resultate steeds verkry kan word. Daarteenoor geskied die inset en uitset by die koöperasie nie alleen tot 'n bepaalde afgeskeie gesins- of bedryfsfunksie nie, maar dit word aan die een kant beperk tot die deelnemende individuele ekonomiese eenhede se aanvraag en aanbod, maar aan die ander kant rus daar weer 'n afnameplig op die koöperasie wat selfs met tye van oorproduksie al sy lede se produkte moet ontvang. Die gevolg hiervan is vanselfsprekend.
- (ii) Die inset en uitset geskied by die verskillende ondernemingsvorme op verskillende vlakke. Die winsonderneming is ekonomies en juridies selfstandig en die uitoefening van die ekonomiese en ander funksies geskied tot die voortsetting en uitbouing van die onderneming op sigself. Aan die ander kant is die koöperasie slegs juridies selfstandig in soverre dit in staat gestel word om as hulporgaan die afgeskeie gesins- of bedryfsfunksie te verrig. Ekonomies bly die koöperasie egter nog afhanklik en verbonde aan die lede (individuele ekonomiese eenhede). In die geval van die koöperasie gaan dit met ander woorde nie om die posisie daarvan as sodanig nie, maar om die voortsetting en uitbouing van die eenhede waaruit dit saamgestel is, en

(iii) die koöperasie bly in wese die verlengstuk en as sodanig die hulporgaan om die afgeskeie gesins- of bedryfsfunksies van sy lede (individuele ekonomiese eenhede) op 'n gesamentlike basis uit te oefen en uit te bou. Die resultaat van hierdie optrede naamlik die oorskot, word nie nagestreef vir aanwending deur die koöperasie op sigself nie, maar dit word teruggeplaas na die individuele ekonomiese eenhede waardeur dit saamgestel is. Daarteenoor word die wins in die geval van die winsonderneming gebruik om, afgesien van vergoeding (dividende) aan die kapitaalvoorsieners te betaal, die onderneming as sodanig uit te bou. Weens die mededinging tussen die koöperasie en die maatskappy wat beide in 'n kapitalisties-georiënteerde ekonomie optree, is dit verstaanbaar dat lede sal poog om hul koöperasie so sterk as moontlik op te bou om sodoende die afgeskeie gesins- of bedryfsfunksie steeds meer doeltreffend te kan verrig. In hierdie proses mag dit voorkom dat die optrede van die koöperasie tot 'n groot mate ooreenkom met dié van die winsonderneming, maar basies bly die koöperasie nog 'n afhanklike ekonomiese eenheid wat op sigself nie winsstrewend is nie, maar wel die belange dien van die eenhede waaruit dit saamgestel is.

Dit is duidelik dat daar 'n klemverskuiwing bestaan aangaande die doel wat deur die onderskeie ondernemingsvorme nagestreef word. Teenoor die basiese winsstrewes *) by die winsonderneming gaan dit by die koöperasie basies om die diensmotief met betrekking tot die afgeskeie gesins- of bedryfsfunksies van sy lede. Met die ontleding van hierdie posisie is daar veral drie aspekte wat in ag geneem moet word, te wete:

- In die geval van die koöperasie bestaan die winsstrewes by die individuele ekonomiese eenhede (lede) en die koöperasie is 'n hulpmiddel om die afgeskeie gesins- of bedryfsfunksie in dier voege te bevorder - op sigself het die koöperasie nie 'n winsstrewes nie;
- Hoewel daar by die winsonderneming sowel as by die koöperasie van die diensmotief gepraat word, is daar in werklikheid 'n verskil in die presiese bedoeling daarmee in die onderskeie omstandighede. Die diensmotief by die winsonderneming geskied met die oog op die bevordering van die basiese doelselling naamlik, die winsmotief, en is gerig op die inset en uitset soos hierbo omskryf. Daarteenoor is die diensmotief by die koöperasie gerig op die lewering van 'n doeltreffende en nie-diskriminerende diens aan sy lede teen so na as moontlik aan kosprys.
- Dit is dus duidelik dat die diensmotief by hierdie verskillende ondernemingsvorme op verskillende vlakke gesien en behandel word. In die geval van die winsonderneming bestaan die doelstelling soos saamgestel uit die wins-, diens- en persoonlike motiewe by die onderneming self. In die geval van die koöperasie bestaan hierdie motiewe by elk van die individuele ekonomiese eenhede waaruit die koöperasie saamgestel is, maar die koöperasie self dien slegs as verlengstuk van die eenhede en as

*) Vgl. ook afdeling 4.2.3 waar die winsmotief as hoofstrewes in samestelling met die diensmotief en persoonlike motiewe gestel is.

sodanig tot diens van hierdie eenhede - ten opsigte van die koöperasie self as ondernemingsvorm bestaan daar gevolglik nie 'n winsmotief nie.*)

Dit is verstaanbaar dat die taak van die bedryfsleier met die toepassing daarvan op die bepaalde omstandighede, baie beïnvloed sal word deur die tipe ondernemingsvorm wat aangewend word. Hoewel daar in die Tuislande tans hoofsaaklik van die eenmansaak as 'n winsondernemingsvorm gebruik gemaak word, moet daar nou reeds die voorbereidende aandag gegee word vir verdere ontwikkeling. Dit sal in hierdie opsig noodsaaklik wees om die bedryfsleiers daartoe voor te berei en hulle van die nodige hulp en bystand voorsien. °)

4.4 DOELSTELLINGS BY ONDERNEMINGS IN TUISLANDE

Alhoewel die meeste van die ondernemings in die Tuislande nog relatief klein is en op die oog af soms as onbeduidend klein mag voorkom, is daar gewoonlik 'n sterk persoonlike strewe by die meeste eienaars/bestuurders aanwesig. Verstaanbaar kan daar nie altyd aan hul verwagtinge voldoen word op die wyse wat in baie gevalle beoog word nie, maar die strewe is daar en geleidelik word sakemanne geskool om dit waarna hulle strewe, steeds meer en meer in die praktyk te bereik.

Alvorens daar ingegaan word op die onderskeie doelstellings soos uit die ondersoek duidelik geword het, is dit nodig om te let op die volgende punte wat by die behandeling en beoordeling van hierdie doelstellings in gedagte gehou moet word:

- Die verskillende doelstellings word nie noodwendig in volgorde van belangrikheid behandel nie;
- Die posisie van persoon tot persoon en van gebied tot gebied verskil tot 'n mate en daar word hoofsaaklik 'n algemene oorsig gegee, en
- die doelstellings word nie altyd bewustelik deur individue nagestreef nie, maar dit is na samesprekings van hulle optrede en denkwyse afgelei.

4.4.1 Onofferings om 'n onderneming op te bou

Dit is met besondere trots en soms gepaard met 'n traan in die oog dat menige eienaar/bestuurder vertel van al die offerings wat hulle en hulle gesinne moes deurmaak om hulle in staat te stel om met 'n eie onderneming te kon begin. Daar is baie gevalle waar daar vir jare teen 'n baie lae loon gewerk moes word terwyl daar soms selfs 'n hongerbestaan gevoer moes word sodat die nodige geld gespaar kon word. Dan is daar uiteindelik 'n begin gemaak met 'n onderneming om in menige geval later uit te vind dat die opgegaarde kapitaal heeltemal onvoldoende is. Die gesin moes dan in baie gevalle maar voortgaan met die onderneming terwyl die broodwinner weer elders 'n heenkome gaan soek om ook nog geld vir die onderneming te stuur.

Hoeveel langes hierdie weg geboog het om 'n onderneming te begin en nooit suksesvol gewees het nie, kan nie bepaal word nie, maar daar is gelukkig ook diegene wat wel geslaag het en waarvan sommiges vandag relatief groot ondernemings be-

*) Vgl. in hierdie verband afdeling 3.4.1.3.2 waar die koöperasie as 'n onselfstandige hulporgaan aangetoon is.

°) Sien ook afdeling 9.5.2 in die verband.

heer. Die afgelope aantal jare het daar met die oprigting van byvoorbeeld die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika, Beperk, meer finansiële geriewe tot beskikking van aspirant sakemanne gekom en in baie gevalle is dieselfde mate van opoffering as vroeër nie meer nodig nie.

Die vraag kan tereg gevra word wat hierdie mense aanspoor om sulke groot opofferings te maak om in staat daartoe te wees om met 'n eie onderneming te begin. Vervolgens sal daar veral op grond van getuienis van die Bantoebedryfsleiers self antwoorde hierop gesoek word.

4.4.2 Die strewe na 'n eie onderneming

Een van die sterkste aansporings is, soos reeds vermeld, die strewe na 'n eie onderneming waarvoor baie bereidwillig is om groot opofferings te maak. By baie van die bestaande en aspirant eienaars/bestuurders is daar 'n besondere sterk begeerte om 'n eie onderneming te begin. Daar word dan ook baie waarde aan die begrip as sodanig geheg. Een het sy gevoel teenoor sy onderneming baie treffend uitgebeeld met die woorde:

"It is loved like a new born baby."

Afgesien van die wat bereid is om saam met hulle gesin groot opofferings te maak, is daar diegene wat weer bereid is om relatief hoë salarisse soos byvoorbeeld dié van onderwysers, klerke, ensovoorts, prys te gee om 'n eie onderneming te begin. In 'n aantal gevalle is vasgestel dat die persone baie betroubaar is en wou hulle vorige werkgewers hulle graag weer terugneem, maar hulle verkies egter om met die onderneming voort te gaan. Hierdie persone is gewoonlik terdeë doelgerig en bereidwillig om teen 'n lae wins te opereer, solank daar net die geleentheid is om 'n eie onderneming op te bou. Soos gestel word:

"I want to have my own properties", en die begeerte word ook so dikwels uitgespreek dat:

". . . to own a business of my own."

In hierdie opsig is dit nodig om die idee van 'n eie onderneming te kristalliseer tot die bepaalde tipe onderneming wat 'n bepaalde individu beoog tesame met al die faktore wat met die oprigting daarvan saamhang.

4.4.3 Die strewe na wins

Die strewe na die verkryging van 'n wins en die gevolglike opbouing van rykdom, is as enkele faktor seker die belangrikste doelstelling wat nagestreef word. In menige geval sal persone op 'n direkte vraag na winsstrewe 'nee' antwoord, maar in die geval van bykans elkeen met wie die aangeleentheid bespreek is, kom dit op een of ander wyse na vore dat daar wel bewustelik of onbewustelik 'n strewe na wins is. In menige opsig word die strewe na wins as vanselfsprekend en sonder meer aanvaar en daar word onder andere gemeld dat:

„As ek nie 'n wins toon nie, kan ek maar my besigheid toemaak,” en

„Dit is hoe die onderneming bestaan.”

Word gevra hoeveel die wins moet wees, word oor die algemeen verwag dat dit voldoende moet wees om aan die eienaar en sy gesin se behoeftes te voldoen en nog genoeg beskikbaar te hê om die onderneming geleidelik uit te bou. By baie is daar ook 'n sterk strewe om steeds meer en meer wins te maak en voortdurend

hoër te reik. Dit word weerspieël deur uitdrukkings soos onder andere:

“ to gain more and more profit,” en

“ to become rich.”

Die gevolg is dat die bereiking van die eens beoogde wins maar net weer aansporing gee tot die maak van groter winste. Hoewel die begrip as sodanig gesond is en dit die basis van uitbreiding en vooruitgang vorm, word tog gevind dat baie van hierdie persone nie werklik weet hoe winsgewind hulle ondernemings is nie. Die gevolg is dat die vermoë van d'e onderneming so dikwels oorskot word en word gevind dat private trekkings dikwels ten koste van die onderneming geskied.

Dit is in hierdie strewe na wins net jammer dat persone soms dink dat sodra hulle 'n onderneming begin het, hulle oornag ryk sal word. Die gevolg is dan dikwels dat die klant uitgebuit word deur die daarstelling van 'n te hoë winsgrens met die verstaanbare nadelige gevolge wat dit meebring. Die onmiddellike voordeel word so dikwels verkies teenoor die toekomstige ontwikkeling en opbouing van die onderneming. Daar moet in hierdie verband egter genoem word dat hierdie wanopvatting in menige geval by die sakemanne tot 'n groot mate te wyte is aan 'n gebrek aan kennis in verband met die sakelewe en -vernuf.

Dit is in hierdie verband nie net belangrik om op die houding van die eenaar/bestuurder te let nie maar daar moet ook die nodige aandag geskenk word aan die houding van die verbruikers in die algemeen en in die besonder die klante van 'n bepaalde onderneming. Uit die aard van hierdie ondersoek en weens die omvang wat dit sal aanneem, kan daar nie 'n algemene prentie hiervan gegee word nie. Gebaseer op die interpretasie van sekere bedryfsleiers kan die houding van die algemene Bantoepublik teenoor die idee van die verkryging van wins soos volg opgesom word:

“Some view it as remuneration,

others interest on investment,

and others view it as exploitation.”

In hierdie opsig rus daar bepaald nog 'n groot taak op die skouers van hierdie bedryfsleiers om die algemene publiek op te voed om die werklike werking van die onderneming met al die fasette daarvan, in breë trekke te verstaan. Dit sal altyd in hierdie verband belangrik wees dat die bedryfsleiers se optrede 'n groot indruk op die algemene publiek sal maak. Daar moet dus teen gewaak word dat die bedryfsleiers nie meer van die verbruikers moet neem as waarop hulle normaalweg geregtig is nie. Die langtermyn voordeel moet besef en nagestreef word met die voordeel wat dit vir alle partye inhou.

4.4.4 Strewe na diens aan klante

Oor die algemeen het baie van die sakemanne al die waarde van die lewering van 'n goeie en doeltreffende diens aan hul klante begin besef. Op 'n vraag met betrekking tot die belangrikheid daarvan antwoord 'n paar byvoorbeeld soos volg:

„Anders verloor ek my klandisie”

“Self satisfaction of customer is an advertising means”

“ . . . building popularity of my trade”

“ . . . courtesy pays dividends”

“ . . . because the customer brings money in”

„Maak die mense lief vir my winkel”

“To make my customers happy so that they can come and buy again”

“Most important objective of the enterprise,” en

“Customers are valuable asset to the business.”

Hieruit is dit duidelik dat baie van die sakemanne terdeë die belangrikheid van die ondersteuning van die klant besef met die rol wat die lewering van diens daarin speel. Weliswaar gaan dit vir hulle nie oor die vraag of die wins- of diensmotief die belangrikste is nie, maar die praktyk het hulle geleer dat die lewering van goeie diens aan hulle klante beslis goeie resultate oplewer. Daardeur word hulle onderneming nie alleen bevorder deur die opbou van vaste klandisie nie, maar klante word selfs getrek vanaf aangrensende gebiede waar hulle normaalweg by ander winkels sou koop. Goeie dienslewering verhoog die omset van die onderneming en dit bring die verkryging van meer wins mee - 'n saak wat al vir 'n hele aantal van groot belang is.

Uit die aard van die omstandighede van die tipe sake wat die meeste onderne- mings verrig en met die geriewe tot hulle beskikking, is dit verstaanbaar dat hier- die dienslewering nog grootliks elementêr van aard is en hoofsaaklik tot die basiese behoeftes toegespits word. Van belang is egter die feit dat die behoefte daaraan deur sekere van die eienaars/bestuurders besef word en dat die sukses wat hulle daardeur behaal, ook geleidelik deurwerk tot ander sakemanne wat maar te geneig is om te verwag dat dit amper die plig van die klant is om hom te ondersteun.

4.4.5 Lewering van diens aan gemeenskap

Afgesien van die lewering van diens aan die bestaande of voornemende klante van die onderneming, is dit opvallend hoeveel van die eienaars/bestuurders dit ten doel stel om die belange van hulle gemeenskap as sodanig te bevorder. Die volgende voorbeelde spreek vanself:

“To help the people of my place.”

“To serve our people”.

“To use moneys in developing the area”.

„Om my mense te dien”, en

“To render services.”

Baie van die eienaars/bestuurders is nie meer tevrede met die bestaande omstan- dighede in die verskillende Tuislande nie. In vergelyking met die posisie in die blanke gebied waar menige van die eienaars/bestuurders hulle eerste kennismaking met die sakelewe gehad het, word besef dat die ontwikkeling van die ondernemings met die werksgedeeltes wat daardeur geskep word en met die terugploeging van winste in die gebied waarin dit opereer, baie kan bydra tot die vooruitgang van die Tuislande en die inwoners. Die gevolg hiervan bring weer groter moontlikhede vir die ondernemings mee en daar word sodoende 'n sirkelreaksie aan die gang gesit tot die voordeel van almal. Baie eienaars/bestuurders wil 'n daadwerklike bydrae in hierdie opsig lewer. Met die onderhoude is gevind dat hierdie tipe diensstrewes by baie selfs 'n groter rol speel as wat normaalweg aanvaar word.†)

†) Vgl. ook afdeling 3.4.3.2 1.

Daar kan in hierdie opsig natuurlik ook geargumenteer word dat hierdie strewe hoofsaaklik daarop gemik is om die sterk winsstrewende te bevorder. Na baie besprekings is ons egter oortuig dat dit in baie gevalle nie die posisie is nie, veral as in aanmerking geneem word dat sodanige optrede eers op die langtermyn werklike resultate kan oplewer. Hierdie diensstrewende is by baie eerder daarop gemik om deur hulle optrede 'n bydrae te lewer om die lewenstandaard van hul mense in die algemeen te verhoog. Die belange van hulle kinders word deur baie ook op die hart gedra en hulle wil graag vir hulle voorsiening maak vir beter geleenthede as wat baie bestaande eienaars/bestuurders self gehad het. In hierdie strewe word besef dat dit nodig is om die posisie van die inwoners oor die algemeen te bevorder om werklik in hulle doel te slaag.

4.4.6 Die algemene ontwikkeling van die Tuislande

Voortvloeiend uit veral die voorafgaande punt, volg dit dat die algemene ontwikkeling van die betrokke gebiede bevorder moet word. Hierdie ontwikkeling kan egter nie net op 'n indirekte wyse en slegs van buite die ondernemings geskied nie, maar die bedryfsleiers begin almeer besef dat daar in hierdie opsig ook groot eise aan hulle gestel word. Die belangrikheid van die rol van bedryfsleiding word al deur 'n hele aantal bedryfsleiers besef. Daar is in onderhoude telkens opgemerk dat daar besef word dat politieke vryheid op sigself min voordeel inhou as dit nie deur ekonomiese groei gerugsteun word nie.†)

Hierdie besondere rol wat die bedryfsleier in die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande moet help vervul, word al beslis deur sommiges aangevoel. Daar is byvoorbeeld opgemerk:

“To keep these moneys circulating in this area and reveal to the citizens a rising economic life.”

“Establishing myself in Bantu Homeland and exercise my ability.”

“The enterprise is also aiming at the general economic development of the area.”

Die oorgrote meerderheid van die bedryfsleiers waarmee in verbinding was, ondersteun die beleid van afsonderlike ontwikkeling waarvolgens die sake-moontlikhede van hierdie gebiede vir die Bantoe gereserveer word. Hulle sien daarin vir hulle 'n geleentheid om sonder kompetisie van ander rassegroepe die moontlikhede aan te gryp en te benut en wel nie alleen tot eie voordeel nie, maar ook tot dié van die gebied as sodanig.*)

By baie is daar die geesdrif en bereidwilligheid om met die nodige steun die taak wat sommiges alreeds aangepak het, verder te voer en hulle gebiede so snel as moontlik te help ontwikkel, soos deur sekere bedryfsleiers gestel:

“To add to a better standard of living of my people.”

“As an entrepreneur he is part of the life-blood of the economic growth of the country.”

Een het dit baie treffend soos volg saamgevat:

†) Vgl. ook afdeling 2.3.2.

*) Vgl. afdeling 5.4.3.

"It is the only homeland I have learnt to love and live for."

4.4.7 Strewe na eie ekonomiese selfstandigheid

Gepaardgaande met die voorafgaande, is daar by menige van die bestaande sowel as voornemende bedryfsleiers 'n besondere begeerte na ekonomiese selfstandigheid. Met die winsstrewe as 'n belangrike dryfkrag word groot opofferings gemaak om 'n eie onderneming te begin en uit te bou sodat hulle ekonomies selfstandig kan word. Dit was verbasend om te sien by hoeveel van die bestaande sowel as voornemende sakemanne daar 'n begeerte is om ekonomies vooruitgang te maak. In die opbou van 'n eie onderneming word daar die geleentheid gesien om aan hierdie begeerte te voldoen. Al meer word beseft dat hulle net op ander persone moet staatmaak vir die voorsiening van die behoeftes in hulle gebied nie, maar dat hulle die taak self moet oorneem. Deur aan hulle eie behoeftes te voldoen, word die onderneming dus 'n middel tot 'n doel om die persone wat daarna strewe die geleentheid te bied om hul ondernemings uit te bou om geleidelik na ekonomiese onafhanklikheid en selfstandigheid te ontwikkel.

Hierdie strewe na ekonomiese selfstandigheid word tot 'n groot mate versterk en aangevuur deur die feit dat daar in menige geval nie vir die broodwinner van die gesin enige ander werkgeleentheid in sy eie gebied bestaan nie. Sonder 'n eie heenkome sal dit meebring dat hulle soms ver en vir lang tye moet weggaan om op ander plekke 'n heenkome te soek. Om hierdie probleem te oorbrug en die eenheid van die gesin te behou, word daar in baie gevalle dan gestrewe na ekonomiese selfstandigheid en groot opofferings word soms gemaak om 'n eie onderneming en 'n eie werksplek op te bou.

Hierdie strewe na ekonomiese selfstandigheid hang in 'n groot mate ook saam met faktore soos die opvoeding en versorging van hul kinders en die statusposisie wat 'n eie onderneming meebring - hierdie aspekte sal verder afsonderlik aandag aan gegee word. Verder is dit van belang om daarop te let dat daar ook die begeerte is om in navolging van veral die geeneede blanke, oor soortgelyke lewensmiddele en geriewe te beskik. Hierdie navolging geskied soms in so 'n mate dat die onderneming daaronder ly en selfs ten gronde gaan.

4.4.8 Opvoeding en versorging van kinders

Voortvloeiend uit laasgenoemde, is daar gevind dat daar by 'n hele aantal van die sakemanne 'n strewe aanwesig is om voorsiening te maak vir beter geriewe vir hulle kinders. Hulle meld byvoorbeeld dat hulle 'n sukses van hulle onderneming wil maak omdat:

"To bring up my children" en

"I thought of the future of my own children."

As aetergrond tot hierdie strewe moet daar 'n paar faktore in aanmerking geneem word. Daar is by baie van die sakemanne met wie daar 'n onderhoud gevoer is, die gebruik en geloof om die verantwoordelike werksaamhede in die onderneming slegs aan gesins- of familieleden toe te vertrou.⁹⁾ Die kinders help veral om hulle

⁹⁾ Vgl. ook afdeling 7.4.4.

deel tot die werking en opbou van die onderneming by te dra. Sover as moontlik word daar in baie gevalle gepoog om die kinders en familieleden tuis te hou om in die onderneming te help werk. Hierdie posisie word verder in die hand gewerk deur die gebrek aan werksgeleenthede vir die kinders en die ouers verkies dan om hulle lievers in die onderneming op te neem as wat hulle ver na ander gebiede moet gaan. Aan die ander kant sien sommige van die sakemanne daarin 'n geleentheid om die arbeid op 'n goedkoop manier te kry teen gewoonlik lae vergoeding. Laasgenoemde posisie kan egter nie sondermeer aanvaar word nie, want afgesien van die feit dat daar in baie gevalle nie ander werksgeleenthede vir die kinders is nie, is daar in ander gevalle nie die vertroue in ander persone van buite die familieverband om sodanige verantwoordelikheid in die onderneming aan hulle toe te vertrou nie. Hierby moet ook in aanmerking geneem word dat die opbrengs van menige ondernemings nie die aanstelling van persone teen relatief hoë vergoeding regverdig nie en lede van die gesin en in menige opsig van die familie dra, dan by tot die opbou van die onderneming. Daar moet genoem word dat heelparty sake-manne teengekom is wat die belange van hulle kinders baie hoog stel en deur die onderneming aktief daartoe wil inwerk om hulle gebied te ontwikkel en die nodige geriewe en fasiliteite vir hulle kinders beskikbaar te stel.

Dit is interessant om in hierdie opsig daarop te let dat die opvoeding van die kind hoofsaaklik nog deur die vrou geskied. Aangesien die vrou egter nog in so baie gevalle en tot 'n baie groter mate as die man aan die stamgewoontes en gebruike gebonde is, word die kinders gevolglik nog grootliks dienooreenkomstig opgevoed. Met hierdie opvoeding as agtergrond word daar aan die jong man en vrou derhalwe groot eise gestel om by die ingewikkelde westers-georiënteerde ekonomiese lewe aan te pas. Met die verandering van bestaande gebruike en byvoorbeeld die toetrede van menige vrou alleen of tesame met die gesinshoof tot die sakelewe, gepaardgaande met verbetering van die opvoedkundige fasiliteite, kan verwag word dat die posisie geleidelik sal verander om by veranderende omstandighede aan te pas.

Daar kan ook verwag word dat hierdie aktiewe sakelewe 'n daadwerklike invloed sal uitoefen op die posisie sodra die jeug as opvolgers van hulle ouers as bedryfsleiers, geleidelik die beheer in hulle hande sal neem. Daar kan nie anders as om aan te beveel dat daar besondere aandag aan die jeug in hierdie omstandighede geskenk moet word nie. †)

4.4.9 Die ontwikkeling van die persoon as sodanig

Deurdat 'n suksesvolle sakeman nie alleen op hoogte van die sake van sy eie onderneming moet wees nie maar ook van sake en omstandighede buite sy saak, is dit vanselfsprekend dat hy redelik kennis dra van die vernaamste gebeure en omstandighede. Dit het ten gevolg dat die bedryfsleier in vergelyking met die gewone persoon, normaalweg meer ingelig sal wees en relatief oor meer kennis sal beskik van algemene en besondere sake - waaronder ekonomiese aspekte veral 'n belangrike rol sal speel. By baie is daar dan ook doelbewus 'n strewende om meer van die sake te

†) Vgl. afdeling 9.4.2. en 9.5.5.

wete te kom en stel een byvoorbeeld dat:

"It has influenced me into a better man."

Dit is opmerklik om die verandering waar te neem wat 'n persoon ondergaan wat eers 'n onbelangrike roetine taak verrig het teenoor dieselfde persoon as hy 'n tyd later sy eie onderneming beheer. Die besondere mate waartoe daar gebruik gemaak word van gesins- en familieleden kan meebring dat hierdie proses van ontwikkeling van die persoon ook tot hulle sal deurdring. Daar kan gevolglik verwag word dat die kumulatiewe invloed hiervan groot op die jonger geslagte sal wees.

Verder is dit ook van belang dat die suksesvolle sakeman ontwikkel om selfstandig te dink en onafhanklik op te tree in sy onderneming. Hierdie ervaring stel hom in staat om ook op ander terreine van die samelewing sy deel by te dra. Met die ontwikkeling van die Tuislande sal die eise wat aan die sakemanne gestel word, steeds in intensiteit toeneem. Dit is dus belangrik om terdeë daarmee rekening te hou dat die toekomstige ontwikkeling van die sakelewe in die Tuislande 'n groot taak op die skouers van die sakelui plaas. Ons is oortuig dat die mate waartoe hulle daartoe in staat sal wees om as persoon te ontwikkel, in 'n groot mate sal aantoon waarteen die ontwikkeling in die toekoms sal kan geskied. Afgesien van die voorsiening vir die jonger garde moet daar gevolglik ook die nodige aandag aan die bestaande sakelui geskenk word om hulle in hierdie taak by te staan.†)

4.4.10 Waarde van onderneming as statussimbool.

'n Sakeman word in die algemeen deur die Bantoe as 'n baie belangrike persoon beskou en daar word besondere waarde aan sy posisie geheg. Afgesien van al die ander doelstellings wat nagestreef word, is dit in sommige gevalle baie duidelik dat die beheer en opbou van 'n eie onderneming as statussimbool gesien word en as sodanig nagestreef word. In ander gevalle is dit weens die persoonlike aard van sodanige strewe nie altyd moontlik om te bepaal in watter mate daar wel so 'n strewe aanwesig is nie, maar ons is seker dat dit in baie opsigte wel die geval is.

Die strewe as statussimbool gaan in menige geval so nou gepaard met die strewe na wins en rykdom*) dat dit nie duidelik is wat as die belangrikste beskou kan word nie, naamlik of die onderneming as sodanig as statussimbool of die verwagte rykdom met die voordeel en mag wat dit meebring. Ons is van mening dat die waarde wat aan die onderneming as statussimbool geheg word, meewerk tot die opbou van 'n ondernemersklas wat hoog aangeskrewe staan en sodoende ook baie kan meewerk tot die ontwikkeling van die gebied met die bevordering van die sakelewe in die besonder. Daar sal in die verband egter teen gewaak moet word dat die sakeman die gesiene posisie voortdurend handhaaf anders sal die mate waartoe hy in die algemeen leiding kan gee, daardeur benadeel word. Daar word hierna verwys veral omdat daar 'n aantal gevalle teengekom is waar 'n oordrewe waarde aan die onderneming as statussimbool geheg is, sonder dat die persone in werklikheid bereid was om hulle deel by te dra om 'n sukses van die onderneming te maak.

†) Vgl. afdeling 9.6.

*) Vgl. afdeling 4.4.3 hierbo.

4.5 TOEPASSING VAN DIE DOELSTELLINGS

Hoe mooi en vooruitstrewend enige bepaalde of kombinasie van doelstellings ook al mag wees, kan geen blywende sukses verwag word as die onderneming nie doelbewus daarna gevoer word nie. Hierna is een van die belangrikste take van die topleiers, naamlik om die doelstellings in die praktyk toe te pas en die onderneming daarheen te voer. Dit is duidelik dat die doelstellings wat nagestreef word, nie net as breë verwagtings en begrippe daargestel kan word nie. Dit moet ontleed en tot aksie herlei word sodat die onderneming as geheel met elke departement, afdeling en elke individu daarin, doelbewus kan saamwerk ter gesamentlike bereiking van die doelstellings. Newman en Summer stel die posisie soos volg:

"General objectives need to be translated into specific goals that are meaningful to people in their daily work. §)

waar die doelstellings van die onderneming dus normaalweg in breë trekke en begrippe saamgevat word, word dit deur die bepaling van die beleid van die onderneming in detail omskryf sodat dit deur elke belanghebbende in die onderneming ten volle verstaan en vertolk kan word. Die bepaling van die beleid word deur Davis ook gesien as:

" . . . a statement of principles, with their consequent rules of action, that govern the achievement of business objectives. †)

Die doel waarvoor die onderneming opgerig word, sal gevolglik weerspieëling vind,†) in die beleid en dit kan gesien word dat die doelstellings die uitpunte daargestel waarna gestreef word, terwyl die beleid die weg aanwys waarvolgens hierdie uitpunte bereik kan word.*) Daar kan dus tereg gesê word dat die beleid

" . . . give meaning to the objectives.")

Bepaalde aspekte wat in hierdie verband die nodige aandag moet geniet is onder andere:

- (i) Die plek wat die bepaalde onderneming in die bedryfstak of industrie beoog:
 - (a) Hooffunksies wat vervul moet word;
 - (b) Spesialisasie teenoor diversifikasie en aktiwiteite;
 - (c) Kwaliteit of prysvoordeel wat nagestreef word;
 - (d) Omvang van bedrywighede.
- (ii) Klem op stabiliteit teenoor ontwikkeling:
 - (a) Beter metodes van vooruitgang;
 - (b) Doelgerigte streef na verandering;
 - (c) Bereidwilligheid om risiko's te aanvaar, en
 - (d) Bereidwilligheid tot samewerking met ander ondernemings.
- (iii) Eksterne betrekkinge van die onderneming:
 - (a) Houding teenoor die samelewing;
 - (b) Samewerking met die owerheid;

§) Newman & Summer, op. cit., p. 378.

†) Davis, op. cit., p. 180.

‡) Reynders, op. cit., p. 15.

*) Newman, W.H. & Logan, J.P. Business policies and management. (4th edition), Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1959. p. 796.

°) Terry, op. cit., p. 279.

- (c) Diensmotief met betrekking tot klante;
 - (d) Verhouding met verskaffers;
 - (e) Optrede teenoor mededingers, en
 - (f) Hantering van werknemers.
- (iv) Bestuursbenadering:
- (a) Sentralisasie teenoor desentralisasie van besluitneming;
 - (b) Posisie van top- en ander bedryfsleiers;
 - (c) Mate van navorsing om toekomstige beplanning te bepaal; en
 - (d) Beheer oor ondergeskiktes.†)

Uit hierdie aspekte kan gesien word dat die keuse van die doelstellings en die formulering van die beleid tot uiting kom in 'n gesamentlike aksie en dat daar geen teenstrydighede in die verband mag wees nie. Learned kom tot die gevolgtrekking dat:

“The choice of goals and the formulation of policy cannot in any case be separate decisions.”^{o)}

Verder is dit ook duidelik dat daar met die bepaling en die toepassing van die doelstellings en beleid van die onderneming op alle terreine van die samelewing beweeg word. Hoewel daar in hierdie studie hoofsaaklik op die bedryfsekonomiese aspekte in genoemde verband klem gelê word, kan ander studieveld wat daarmee in verband staan nie buite rekening gelaat word nie. So is tereg beweer dat kennis van die omgewing en ander wetenskappe belangrik is by die vermoë om die regte beleid te formuleer.‡) Kennis van en opleiding in onder andere studierigtings soos geskiedenis, wysbegeerte, teologie, sosiale wetenskappe, natuurwetenskappe, staatsleer en regsrigting word as belangrik beskou vir die daarstelling van die beleid vir die onderneming om te voldoen aan die gekompliseerde verhouding van die onderneming met al die verskillende instansies waarmee dit direk of indirek skakel.

Die invloed van die verskillende studieveld sal in die behandeling van die verskeie aspekte duidelik na vore kom.

4.6 BELEIDSBEPALING BY DIE ONDERNEMING IN DIE TUISLANDE

Die onderneming is 'n integrale deel van die samelewing waarin dit opereer en daar gaan vanselfsprekend oor en weer invloed van en na mekaar uit. Hoewel hierdie invloed in die geval van die groot onderneming sterker sal wees, kan die omvang van die invloed van die klein maar groot aantal ondernemings nie onderskat word nie. Dit is duidelik dat die doelstellings wat hierdie ondernemings nastreef, met die wyse waarvolgens die beleid in die praktyk tot uiting kom, 'n belangrike bepalende faktor speel in die rol wat hierdie ondernemings in die samelewing vervul.

In die geval van die Tuislande word gevind dat die meeste van die bestaande on-

†) Newman & Logan, op. cit., p. 793-815.

^{o)} Learned, E.P. e.a. Business policy. Homewood, Richard D. Irwin Inc., 1965. p. 18.

‡) Moranian e.a. op. cit., p. 5.

ondernemings nog relatief klein is en dat die eienaar/bestuurder gewoonlik self al die, of 'n groot deel van die werksaamhede daarvan behartig. Hy is dus self verantwoordelik vir die bepaling en toepassing van die beleid. Aangesien die eienaar/bestuurder wanneer nodig tot so 'n groot mate gebruik maak van lede van sy gesin of familie om die werksaamhede te help verrig, bring die toepassing en beheer oor die beleid ook in die geval nie veel probleme mee nie en die struktuur kan as redelik eenvoudig beskryf word. Daar moet op gewys word dat hierdie eenvoudige metode onder huidige omstandighede bepaald 'n groot voordeel inhou om nie die posisie vir die eienaar/bestuurder in die reeds gekompliseerde ekonomiese lewe verder te bemoeilik nie. Aan die ander kant hou dit egter die gevaar in dat die enkeling beperk is in sy kennis en sy vermoë en neig dit om die onderneming maar op die ou trant te laat voortgaan. Die gevolg hiervan is dan dat die aanpassing by veranderende omstandighede en die vooruitgang van die onderneming in baie opsigte gestrem word. *) In 'n hele aantal ondernemings word daar wel van persone van buite die gesins- of familiekring gebruik gemaak om deel te neem in die verantwoordelike werksaamhede van die onderneming. Hoewel die vertolking en toepassing van die beleid hierdeur meer gekompliseerd raak °) en dit gevolglik meer aandag van die eienaar/bestuurder verg, bring die regte tipe persoon nuwe idees en lewenskrag vir die onderneming mee.

Die toepassing van die doelstellings van die sakemanne in die Tuislande soos dit in die beleidsbepaling te voorskyn kom, kan in navolging van die aspekte in afdeling 4.5 genoem, soos volg gesien word:

4.6.1 Rol van die onderneming in die sakelewe van 'n Tuisland

Die volgende punte is veral van belang:

4.6.1.1 Die tipe onderneming wat beoog word

Dit is belangrik dat in die behandeling van hierdie en die verdere punte beklemtoon word dat die doelstellings waarna die sakemanne in die Tuislande strew, vir baie nog self maar vaag is. Hoewel daar uit die samesprekings en vraelyste tot bepaalde gevolgtrekkings gekom is,†) het die doelstellings in menige opsig nog nie as sodanig by die sakeman gekristaliseer nie. So word die idee van 'n eie onderneming in 'n hele paar gevalle nie gesien as soseer die belangstelling in die sakelewe en die opbou van 'n bepaalde tipe onderneming nie, maar dit gaan eerder om die voordele en status wat daardeur verkry kan word. Daar is reeds na verwys dat hierdie doelstelling in die algemeen bewustelik sowel as onbewustelik nagestreef word, met in baie opsigte die klem op laasgenoemde. Daar kan dus verwag word dat die vorming en toepassing van hierdie beleid deur die bedryfsleiers tot 'n groot mate daardeur geraak sal word en dat daar soms praktieke gevolg word wat in werklikheid in teenstelling met die doelstellings mag wees.

*) Vgl. ook bespreking ten opsigte van die wettlike ondernemingsvorm in hierdie opsig - afdeling 3.4.2.

°) Vgl. afdeling 6.2.3.3.

†) Vgl. afdeling 4.4.

Hierdie punt moet in aanmerking geneem word by aangeleenthede waar dit uit die behandeling sodanig die geval is.

Ten einde die strewe na 'n eie onderneming en dit wat daarmee gepaard gaan te kan verwesenlik, moet die doelstelling eerstens oorgaan tot die bepaling van die tipe onderneming wat beplan word. Tesame daarmee moet al die aanverwante aspekte met betrekking tot die vestiging, finansiering, menslike en materiële hulpbronne, afsetmoontlikhede, sowel as die beperkende faktore, ensovoorts deeglik in aanmerking geneem word. Uit die totaalposisie soos dit in al die onderskeie afdelings van hierdie navorsing behandel word, blyk dit dat die grootste moontlikhede vir die nabye toekoms hoofsaaklik geleë is in tersiêre en diensondernemings om aan die behoeftes van die inwoners van die bepaalde gebiede van die verskillende Tuislande te voldoen. Verder kan daar ook gedink word aan sekere kleinere industrieë wat tot 'n groot mate arbeidsintensief is en waarvoor daar in bepaalde gebiede besondere komparatiewe voordele bestaan. In laasgenoemde verband is daar byvoorbeeld 'n paar meubelfabriekes besoek wat mettenstaande die sterk kompetisie van sodanige fabriekes in blanke gebied, beslis besig is om vinnig vooruit te gaan en dit met hulle afset hoofsaaklik toegespits op die blanke gebied.

4.6.1.2 Handelsterrein en die omset wat beoog word

Waar daar in die oorgrote meerderheid van gevalle met betrekking tot die tersiêre en diensondernemings, slegs beperkte middele en tasiiteite beskikbaar is, word die uitreiking van lisensies gewoonlik tot 'n bepaalde gebied beperk. Hierdie beperkings behels onder andere die volgende: *)

1. 'n Minimum afstand van twee myl tussen soortgelyke terreine. Waar die bevolking baie dig is en dit 'n verslapping van die reël regverdig, kan die genoemde afstand verminder word. Hierdie straalreël is nie van toepassing binne digbewoonde Bantoe-woongebiede nie;
2. Daar moet nie minder as 200 families binne genoemde straal van 2 myl van 'n ander kleinhandelonderneming wees nie;
3. Die voorgestelde terrein nie nader as 5 myl van die naaste Bantoe-dorp mag wees nie, en
4. daar 'n straalreël van 20 myl voorgeskryf word vanaf 'n bestaande besigheid indien die ondernemer 'n verdere onderneming wil oprig. Op aansoek en behoorlik gemotiveer, kan daar wel in verdienstelike en uitsonderlike gevalle 'n verslapping van die straalreël gemaak word.

Hoewel hierdie beleid daarop gemik is om die Bantoe-handelaar te beskerm en hom 'n kans bied om 'n redelike winsgewende besigheid op te bou, word die oprigting van relatief klein ondernemings daardeur in die hand gewerk met die nadele soos in die verskeie afdelings van hierdie studie beklemtoon word.^{o)}

Uit die aard en omvang van die meeste van hierdie ondernemings, is dit verstaanbaar dat die bepaling en toepassing van die beleid daarvan, hoofsaaklik 'n invloed

*) Volgens inligting verkry van die Departement van Bantoe-Administrasie en -Ontwikkeling, Pretoria.

^{o)} Vgl. ook afdelings 3.4.3.2.3, 4.6.2.1, 5.3.1.3, 7.2 en 9.5.3

sal uitoefen op die onmiddellike omgewing wat bedien word. Die metode van lisen-
siëring en plasing van die ondernemings met die beperkte gebied wat deur elkeen
bedien word, voorkom egter tot 'n groot mate dat daar deur vooruitstrewende
sakemanne belange in baie gebiede opgebou kan word en sodoende verreikende
invloed op 'n Tuisland as geheel of 'n groot gedeelte daarvan uitgeoefen kan word.

Van belang is die feit dat daar 'n neiging by sommige sakemanne bespeur is om
ander en wel suksesvolles, tot 'n mate na te boots. Die sukses wat met die toepas-
sing van hul beleid behaal word, word deur ander eienaars/bestuurdere geleidelik
nagevolg en brei dit uit na steeds groter gebiede in 'n bepaalde Tuisland. Met die
rol van 'n bepaalde onderneming hoofsaaklik beperk tot 'n relatief klein gebied
met slegs indirekte invloed op ander aangrensende gebiede, is daar vir die huidige
altans nie veel geleentheid dat bestaande en voornemende sakemanne deur hulle
kleinhandelondernemings 'n radikale verandering in die sakelewe en verbruikers-
patroon van die betrokke Tuislande teweeg kan bring nie.

Met hierdie posisie in gedagte moet sover as wat veral die bedryfsleiers betref,
aandag geskenk word aan twee belangrike aspekte. Eerstens bestaan daar volgens
ons siening 'n baie groot leemte by die bestaande bedryfsleiers dat hulle grootliks
individueel optree en nie veel kontak maak met hulle kollegas in hulle omgewing
en ander gebiede en Tuislande nie. Dit is duidelik dat die sterk individualistiese
karakter van baie sakemanne beslis 'n belangrike rol in hierdie verband speel, te-
samen met faktore soos stamverskille, afstande en politieke belange. Soos in hoof-
stuk 9 aanbeveel word, glo ons dat dit baie belangrik is dat daar positiewe stappe
geneem word om die bedryfsleiers te laat deel in die kennis en ondervinding van
die ander. Die beperkende faktore van die kleiner onderneming kan sodoende tot
'n mate uitgeskakel word en die bedryfsleiers se insig en ervaring verbreed word. *)
Tweedens is ons oortuig dat, hoewel die beleid van die betrokke instansies met
die beperking van die gebiede van sakedoen vir omstandighede tot dusver heelte-
mal gegrond is, veranderende toestande meebring dat daar geleidelik die geleent-
heid geskep word vir diegene wat daartoe in staat is om hulle sakevernuf verder te
kan benut en toegelaat moet word om hulle sakebelange uit te brei. Nie al-
leen sal hierdie sakemanne self daardeur bevoordeel word nie, maar deur hulle
optrede sal daar groot momentum gegee word aan die ekonomiese ontwikkeling
van hierdie gebiede met die voordeel wat dit vir die inwoners in die besonder sal
meebring. Daar moet in hierdie proses steeds daarteen gewaak word dat die han-
del nie net in die hande van 'n paar persone saamgetrek word nie, want dit kan
baie nadelige gevolge meebring. Aan die ander kant moet die geleentheid vir die
benutting van die regte en ontwikkelende sakevernuf ook nie te veel aan bande
gelê word nie. °) Dit moet aanvaar word dat die 'groot' bedryfsleier van môre alleen
daartoe kan ontwikkel as hy die geleentheid daartoe gebied word. Veel is daarvoor
te sê dat daar meer werkseleentheid geskep word om vir soveel as moontlik per-
sone die geleentheid te gee om die sakelewe te betree, maar dan moet daar beslis
teen gewaak word om nie te veel ondernemings te hê met elkeen so 'n hoë koste-
struktuur wat dan ten koste van die verbruiker moet opereer nie.

*) Vgl a.fdeling 9.6.2.2.

°) Vgl. afdeling 9.5.1.

4.6.1.3 **Kwaliteit van artikels en diens wat nagestreef word**

Aanvullende van 'n bepaalde gebied in 'n bepaalde streek, is daar veral in sekere opsigte redelike groot verskille in die gebruike en gewoontes van die inwoners. Die bestaande en voornemende sakeman moet ten volle op hoogte wees en bly van die behoeftes van die gebied wat bedien moet word, terwyl daar ook rekening gehou moet word met die besondere behoeftes gedurende die verskillende seisoene van die jaar. Baie kan deur die vooruitstewende sakeman gedoen word om sy klante geleidelik te rig en op te voed om die tipe artikels te koop wat op die lang duur in hulle voordeel sal wees. In hierdie verband moet gemeld word dat, in vergelyking met die minderwaardige kwaliteit van die goedere wat vroeëre jare deur kleinhandelondernemings aan die Bantoe voorsien is, 'n mens vandag verbaas staan om te sien hoeveel van die verbruikers aandring op goedere van goeie kwaliteit. Soos talle handelaars dit stel, kan die goedere maar relatief duur wees solank die kwaliteit daarvan van 'n hoë gehalte is.*)

Hierdie duidelik waarneembare verandering in die verbruikerspatroon by die Bantoe, word tot 'n groot mate deur die vrou teweeggebring wat veral ten opsigte van sageware kwaliteitsbewus geword het. Daar kon nie op 'n breë basis vasgestel word wat oor die algemeen die hoofkatore daartoe is nie, maar volgens die betrokke sakemanne is dit onder andere daaraan toe te skryf dat die verbruiker almeer besef dat die goeie artikel se lewensduur in vergelyking met die swakkere baie langer is en dus vir hulle voordeliger is om te koop. Gepaardgaande daarmee is ons ook oortuig dat die Bantoe se lewenspatroon geleidelik begin verander en in baie opsigte neig na die goedere en dienste wat deur die blanke gebruik word. Afhange van die intensiteit van die veranderende omstandighede in 'n bepaalde gebied, is dit belangrik dat die sakeman in die bepaling van sy beleid ten opsigte van sy aankope die posisie deeglik in aanmerking neem.

4.6.2 **Die voortsetting en uitbouing van die onderneming**

Aandag kan in hierdie opsig geskenk word aan die volgende aspekte:

4.6.2.1 **Die normale voortsetting (running) van die onderneming**

Sover as wat die talle kleinhandelondernemings betref wat op byna elke plek in hierdie gebiede bestaan, is daar die gevaar dat die een onderneming maar net soos die ander sal wees. Dit word in die hand gewerk deurdat die verskillende lyne kruidentersware wat hanteer word en die verskeidenheid van die voorraad, relatief beperk is. Die verbruiker kan dus maar na enige onderneming binne sy bereik gaan, solank die prys dieselfde is.

Te veel word gevind dat baie van die eienaars/bestuurders nie poog om hul onderneming volgens 'n bepaalde patroon en karakter te ontwikkel nie, maar hulle volg slaafs die patroon na wat deur so baie ander gevolg word. Die posisie word verder vererger deurdat baie van die sakemanne maar net die oorspronklike beleid met betrekking tot die verskeidenheid van voorraad, metode van uitstalling, uitleg van winkel, ensovoorts, voortgaan, met die gevolg dat die winkel jaar na jaar

*) Vgl. afdeling 3.2.2.2 punt (iii).

maar dieselfde daar uitsien. Daar bestaan gevolglik 'n posisie waar alles maar op die ou basis voortgaan en dit tot 'n sekere mate as staties beskryf kan word. Gelukkig is daar ook 'n hele aantal bedryfsleiers wat hulle bestuurs- en sakevernuf bewys deur die wyse waarop hulle die voortsetting van hulle onderneming hanteer. Die geleentheid word aangegryp om die onderneming volgens oordeel in te rig en te ontwikkel om 'n bepaalde atmosfeer en kenmerke daaraan te gee en sodoende die klante dit te gee waarna hulle verlang. Dit is veral hierdie groep bedryfsleiers wat die waarde besef van die diensmotief en die voortdurende aanpassing by veranderende omstandighede en behoeftes.

Daar is bepaald nog baie wat die sakeman in die Tuislande in hierdie opsig kan doen. Daar kan met groot lof gepraat word van die hulp en advies wat die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika, Beperk, onder andere doen om aan hierdie behoefte te voldoen en daar kan vertrou word dat die diens in hierdie opsig nog verder uitgebrei sal word. *) 'n Aspek wat in hierdie verband kommer wek, is die gevaar dat daar sekere van die bestaande sakemanne is wat beswaarlik in ope kompetisie sou kan voortbestaan. Volgens die bestaande stelsel van lisensiëring word daar kunsmatige beskerming aan soms onbekwame sakemanne verleen wat bloot kan voortgaan met hulle onderneming omdat daar in die bepaalde gebied 'n aantal verbruikers op hulle winkel aangewys is. °)

4.6.2.2 Doelgerigte strewe na vernuwing

Soos u't die voorafgaande punt blyk, is daar 'n groot persentasie van die sakemanne wat maar tevrede is om op hulle ou basis voort te gaan en dus eintlik staties in hulle benadering is. Selfs by baie van die wat die voortsetting van hulle onderneming positief benader en daarna strewe om deur eie inisiatief dit 'n persoonlike karakter te gee, word gevind dat hulle baie konserwatief is by doelgerigte strewe na vernuwing. Hierdie posisie kan deels toegeskryf word aan die gebruike en gewoontes van die Bantoe wat tot dusver nie vinnig verander het nie. As daar egter gedink word aan die mate waartoe die Bantoe oor 'n relatiewe kort periode kwaliteitsbewus geraak het en sekere, eens luukse, items soos radio's wat vandag algemeen gebruik word, wonder 'n mens waarom so min van die sakemanne nie doelbewus vernuwing nastrewe nie.

Nadat die aangeleentheid met baie sakemanne bespreek is, kan ons nie tot 'n ander gevolgtrekking kom nie dat die bestaande bedryfsleier in veral die klein-handelsbedryf, nie werklik besef dat hy in hierdie opsig 'n leidende rol kan speel nie en hy skerm net vir die risiko wat daaraan verbonde is. Die waarde om voortdurend op kleinskaal te eksperimenteer word normaalweg nie besef nie, en daar word gerieflikheidshalwe volgens die ou metode voortgegaan. †)

Daar is met betrekking tot hierdie aspek twee faktore wat genoem moet word. Eerstens sal die voorsiening van vooruitstrewende sakemanne met sakebelange in baie gebiede meewerk om die ander bedryfsleiers te dwing om kompetender op te tree en uit te bou. Tweedens is die benadering van die eienaar/bestuur-

*) Vgl. afdeling 9.3.2.1 vir verdere aanbevelings.

°) In afdeling 9.5.3 word meer aandag aan hierdie posisie gegee.

†) Vgl. ook afdeling 7.2.

der teenoor sy klant nog te veel een van 'neem-of-laat-staan'. Doelgerigte opleiding in verkoopstechniek kan volgens ons mening baie bydra om die strewe na vernuwing en vooruitgang aan te help en te laat slaag.

4.6.2.3 Die aanvaarding van risiko's

Afgesien van die feit dat die sakelewe op sigself aan risiko's onderhewig is, is dit vanselfsprekend dat die optrede in verband met die voortsetting en uitbouing daarvan ook bepaalde risiko's sal inebbring. Die mate waartoe die bedryfsleier hierdie risiko's kan omskep in berekende optrede, sal grootliks die sukses of mislukking daarvan bepaal. Toegepas op byvoorbeeld die aankope van voorraad kan die optrede van die eienaars/ bestuurders gewoonlik varieer tussen:

- Goed berekende aankope van al die verskillende lyne wat gereeld of per seisoen verkoop word en ten opsigte waarvan daar gereeld uitbreiding en vernuwing beplan word, en
- onoordeelkundige aankope waaronder veral uitsonderlike groot aankope in sekere lyne geskied met 'onder' aankope in ander lyne met die gevolg dat daar 'n wanverhouding in die voorraad is terwyl buite seisoen aankope, lank en onderhewig aan maontlike beskadiging en diefstal, gedra moet word.

Die vernaamste redes wat tot hierdie posisie aanleiding gee, word gevind in:

- 'n Gebrek aan kennis om te kan bepaal wat die werklike voorraad is wat deur die onderneming gedra behoort te word, sowel as die hoeveelhede wat op bepaalde tye aangekoop moet word; *)
- Die onredelike beïnvloeding van sekere handelsreisigers om die sakemanne te oorreed tot 'oor' aankope in sekere lyne veral ten opsigte van sagteware, en wel tot so 'n mate dat dit in jare nie verkoop sal kan word nie. Dit is in hierdie verband opmerklik tot hoe 'n groot mate baie van die sakemanne hulle deur persone van buite laat beïnvloed om tot hulle eie nadeel te handel, en;
- die neiging om volgens die ou patroon voort te gaan sonder om veranderende omstandighede in ag te neem of om te eksperimenteer met nuwe rigtings en lyne.°)

Hoewel daar in hierdie afdeling heelwat klem gelê is op die negatiewe aspekte ten opsigte van die toepassing van die beleid van baie ondernemings, is daar aan die ander kant ook die bedryfsleier wat doelbewus die doelstellings wat nagestreef word in die praktyk ten uitvoer bring. Hulle is dan ook bereidwillig om die regte tipe risiko's te aanvaar en steeds groter sukses word behaal. Daar kan verwag word dat hulle met die toename in hulle sakevernuw en met die skepping van die regte geleenthede baie kan bydra tot verdere ekonomiese ontwikkeling van hierdie gebiede. Daarteenoor moet die posisie van die ander bedryfsleiers ook deeglik in oënskou geneem word en die nodige stappe geneem word om hulle by te staan in die uitvoering van hierdie taak. Hierdie aspek en die toepassing van hul beleid met betrekking tot die bestuursaspek, bedryfsleiding en die omgewing waarin dit opereer, sal in die betrokke afdelings verder op ingegaan word.

*) Vgl. afdeling 7.2.

°) Vgl. afdeling 6.3.3.

4.7 BEPAALDE KENMERKE VAN DOELSTELLINGS

Daar is veral 'n paar belangrike algemene kenmerke wat die doelstellings beïnvloed en as sodanig die beleidsbepaling tot 'n groot mate sal bepaal. Die belangrikste is soos volg:

- (i) Die oorwegende, „sosialistiese” aard van die Bantoe om mekaar te help en in baie gevalle as een groot familie te lewe, *) word nog deur menige sakeman as sy normale lewenspatroon beskou. Daarteenoor word die beheer van sy onderneming met die besluitneming oor al die verskillende aspekte daarvan, grootliks beïnvloed deur die individuele karakter van die eenaar/bestuurder en tree die winsmotief sterk op die voorgrond. Dit word duidelik gesien uit die feit dat die meeste van die handelaars kredietverkope óf geheel beperk óf dit slegs verleen aan diegene wat 'n vaste inkomste het en oor wie se kredietwaardigheid daar geen twyfel bestaan nie. Hierdie oorskakeling tussen hul sogenoemde tradisionele lewensopvatting na die individualistiese kapitalistiese stelsel soos dit in blanke Suid-Afrika toegepas word, bring mee dat daar 'n neiging bestaan om van die een uiterste na die ander te gaan - dit spreek veral uit die sterk individualistiese optrede en die feit dat die sakeman in hierdie stadium nog nie hulle weg oopsien om op 'n gesamentlike basis hul kragte in 'n maatskappy of koöperasie saam te snoer nie.
- (ii) Soos duidelik na vore kom, openbaar die Bantoesakeman 'n baie sterk individualistiese karakter ten opsigte van sy onderneming, met die gevolg dat die stamverband waar die kaptein die hoogste geëag is, in die sakelewe eensins toegepas word nie. Die sakeman tree in hoofsaak in sy eie belang op en wel ten voordeel van homself en sy afhanklikes. Die winsmotief kan gevolglik as die hoofdryfkrag agter sy handelinge gesien word en hy strewer willens en wetens daarna om rykdom op te bou. Hierdie oorheersende kenmerk is in werklikheid soos aangetoon, net die teenoorgestelde van die tradisionele lewenswyse van die Bantoe. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat sover as wat die sakelewe betref, dit onteenseglik om die belange van die individu as sodanig gaan.
- (iii) Die posisie van die huidige sakestruktuur in die Tuislande sowel as die korttermyn ontwikkeling daarvan, leen homself nog vir hierdie basis van sakedoen met die besondere beklemtoning van die individualistiese karakter van die sakeman wat in die meeste gevalle eenaar en bestuurder is. Met die ontwikkeling van die Tuislande en die groeiende behoefte aan groter ondernemings sowel as nuwe rigtings wat ontgin moet word, word verwag dat die omstandighede die sakeman geleidelik tot die besef sal bring dat individuele optrede nie meer aan al die vereistes kan voldoen nie. Met die nodige hulp en bystand sal betekende bedryfsleiers geleidelik daarvoor voorberei moet word om hulle doelstellings saam te snoer om volgens 'n bepaalde basis saam te werk†) tot voordeel van hulle self en die gebied wat hulle bedien.
- (iv) Bemoedigend is die feit dat daar baie voornemende sakemanne is wat bereid

*) Vgl. afdeling 3.4.3.2.2.

†) Vgl. afdeling 9.5.2.

is om die geleentheid wat die ontwikkeling van die Tuislande hulle bied, met albei hande aan te gryp. Hoewel baie van hulle min of geen sake-ervaring het nie, is die meeste met wie ons die aangeleentheid kon bespreek het, maar te gewillig om hulp en bystand te aanvaar. Hierdie bereidwilligheid om opgelei te word moet selfs baie meer benut word as wat tans die geval is. Van belang is dat hierdie persone sekere doelstellings nastrewe wat met die regte leiding veel daartoe kan bydra om die pas van die ekonomiese ontwikkeling te versnel. Hierby moet ook in aanmerking geneem word dat die kinders van die bestaande sakelui wat tot so 'n groot mate in die ondernemings betrek word, binne afsienbare tyd ook hul rol sal vergroot en selfs leidende posisies behoort te vervul.

- (v) Deurdat die handel in die Tuislande in die verlede grootliks in die hande van ander rasse gewees het, het die idee wat by baie Bantoe bestaan dat hy nie daartoe in staat is om die sakelewe self te betree nie, geleidelik begin verdwyn. Soos meer en meer Bantoesakemanne suksesvol die sakelewe betree, word meer besef dat hulle wel daartoe in staat is om hul doelstellings te verwesenlik. In hierdie proses van ontwakings is dit ook verstaanbaar dat daar by menige 'n oordrewe waarde geheg word aan die besit van 'n eie onderneming. Dit word veral in die hand gewerk deur die feit dat die sakemanne wat in die verlede in hierdie gebiede geopereer het, merendeels as welvarend beskou was. Baie glo dan dat as hy maar net 'n onderneming het sal hy gou ryk word en dit word nie besef dat dit alleen deur harde werk en die benutting van die regte geleentheid verkry kan word nie. Gepaardgaande met in menige geval 'n gebrek aan kennis van hoe om 'n onderneming te bestuur en te beheer, word daar gevolglik baie foute begaan - en wel foute wat al tot die mislukking van baie ondernemings gelei het. So word daar byvoorbeeld nie rekening gehou met die winsgewendheid van die onderneming nie en word nie bepaal watter bedrae vir eie gebruik (onttrekkings) en vir die voorsiening vir uitbreiding beskikbaar sal wees nie. In die plek daarvan word groot bedrae onttrek om veral luukse verbruikersgoedere vir persoonlike gerief aan te koop - duur motors is veral 'n groot versoeking. Die bedrae ontvang vir kontantverkope word dikwels geneem sonder om weer voorsiening te maak vir die aankoop van nuwe voorraad - sodoende word baie dan afhanklik van soms gewetenlose buite persone wat die onderneming in sy geheel moet finansier. By die beoordeling van die sakemanne wat in hierdie posisie beland, moet daar besonder versigtig gehandel word. Aan die een kant kan dit hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat hy nie oor die nodige kennis en ervaring beskik nie. Aan die ander kant is ons egter oortuig dat 'n hele aantal persone in die eerste instansie nie die onderneming opgerig het ter wille van die saak self nie, maar eintlik om te voldoen aan die illusie van 'gou-ryk-word'. By die vasstelling van die doelstellings wat deur voornemende sakemanne nagestreef word, is dit dus noodsaaklik om te kan bepaal of dit wel op die onderneming self toegespits is en of dit slegs om voordele gaan wat daardeur verkry kan word.
- (vi) Die geleentheid moet geskep word sodat vooruitstrewende sakemanne die kans gebied kan word om ook wat die tersiêre en dienssektore betref, hulle

bestuursvermoë te benut en groter uit te brei. *) Nie alleen sal dit nuwe ver-
gesigte daarstel nie, maar as maatstaf en barometer dien om ondernemings
met mekaar te vergelyk en die bedryfsleier aan te spoor om suksesvol en me-
dedingend op te tree. Verder sal doelstellings met betrekking tot die hante-
ring van personeel, verskaffers en mededingers daardeur 'n geleentheid gegee
word om te realiseer terwyl hierdie ondernemings ook in 'n beter posisie sal
(vii) oor die algemeen gesien word gevoel dat, hoewel die doelstellings by sekere
van die sakemanne veral in sommige opsigte sterk na vore kom, dit by die
meeste ander nie vir hulle self heeltemal duidelik omllyn is nie. In baie geval-
le bly dit 'n vae begrip wat die persoon self nie mooi weet hoe om te vertolk
nie, behalwe miskien dat hy 'geld' wil maak. Dit is verstaanbaar dat die vae
doelstellings nie alleen die taak bemoeilik om hulle beleid duidelik te omllyn
nie, maar ook om dit doelgerig in aksie om te skep. Dit word dan ook as een
van die belangrikste redes beskou tot die 'luk-en-raak' optrede van dag tot
dag, sonder die nodige agtergrond en beplanning.

*)Vgl. afdeling 9.5.

HOOFTUK V

DIE BEDRYFSLEIER

5.1 DIE BEDRYFSLEIER IN DIE BESONDER

Die werksaamhede (aktiwiteite) in die onderneming kan hoofsaaklik in twee tipes verdeel word, te wete:

Bedryfsleiding en
Bedryfs- of funksionele aktiwiteite.

Die bedryfsleier staan in beheer van hierdie werksaamhede. Vir die doel van die studie sal daar in hierdie hoofstuk net op die posisie van die bedryfsleier self ingegaan word - in soverre dit die bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite betref, sal dit onderskeidelik in die volgende twee hoofstukke verder behandel word.

5.1.1 Die taak van die bedryfsleiers

Die rol van die bedryfsleier het met die veranderende ekonomiese omstandighede steeds in belangrikheid toegeneem. Dit is duidelik dat, nie tekenstaande die besondere rol wat ondernemingsbesit inneem, dit die bedryfsleiers is wat die onderneming na sy doel moet voer. Hierdie taak van die bedryfsleier, naamlik bedryfsleiding kan onder andere gesien word as 'n proses waardeur mense tot aksie gebring word. *) Die taak van die bedryfsleier is dus daarin geleë soos Terry dit saamvat:

"A manager performs the fundamental functions of management." °)

Hierdie funksies is basies die volgende:†)

- (i) Beplanning van doelstellings,
- (ii) Beplanning,
- (iii) Organisasie,
- (iv) Aktuering, en
- (v) Beheer.

Sover as dit die bedryfsleiers in die besonder betref is dit belangrik om te beklemtoon dat hierdie funksies basies dieselfde is en as sodanig verrig moet word in elke onderneming ongeag die omvang of lokaliteit daarvan. Dit kan dan ook gestel word dat:

" the essential nature of manager's work remains the same and apply to all managers of all organizational levels and for all enterprises.‡)

Laasgenoemde faktore sal wel die intensiteit en kapasiteit van die taak van die bedryfsleier bepaal, en dit sal nog die verriotinge van elke funksie noodsaak in die uitoefening van die totale taak. Terry vat dit treffend soos volg saam:

*) Vgl. afdeling 2.2.3 en 6.2.4.

°) Terry, op. cit., p. 338.

†) Vgl. afdeling 6.2.

‡) Terry, op. cit., p. 339.

“ the degree, extent, and caliber of this performance vary from manager to manager, depending upon the area of application and the competency of the manager.” *)

In die geval van die eenmansaak, en tot 'n sekere mate ook die vennootskap, word die bestuursfunksie en die ondernemingsfunksie normaalweg in dieselfde persoon of persone gesetel. ff) Daarteenoor is hierdie posisie by die maatskappy en koöperasie as ondernemingsvorm baie anders. Waar daar in die verlede onderskei is tussen die kapitalis en die ondernemer word daar die afgelope paar dekades in 'n groter mate onderskei tussen die bestuurs- en ondernemingsfunksie. °) Die raad van direkteure van die maatskappy en die koöperasie wat verteenwoordigend is van die ondernemersfunksie stel die bedryfsleiers aan om, volgens die bepalings van die Akte van Oprigting en die Statute en soos van tyd tot tyd deur die direksie voorgeskryf word, die bestuur van die onderneming te behartig. Daar kan dus tereg gesê word dat die bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes die besluite en beleid van die direksie moet uitvoer. §)

Hoewel uitvoering van hierdie taak afhange van omstandighede en tegniek, van persoon tot persoon en onderneming tot onderneming verskil, bly dit basies nog die vyf funksies van bedryfsleiding wat verrig moet word.

5.1.2 Die benoeming van bedryfsleiers

Inagnemende die leidende en betekenisvolle rol van die bedryfsleier in die onderneming is dit noodsaaklik dat daar met die werwing en aanstelling van die bedryfsleier sover as moontlik seker gemaak word dat die regte persoon verkry word. Daar moet veral in gedagte gehou word dat die benoeming van persone in die top-leidingsvlak van bedryfsleiding aan baie meer en groter vereistes moet voldoen as by die laer vlakke. †) Dit is belangrik om daarop te let dat die hele wese van die onderneming tot 'n baie groot mate bepaal word deur die optrede van hierdie bedryfsleiers. Hoe groter die omvang van die onderneming is, hoe omvangryker sal die taak van hierdie bedryfsleier gevolglik word.

By die benoeming van bedryfsleiers is dit belangrik dat daar met die oog op hierdie studie aandag aan die volgende aspekte gegee word.

5.1.2.1 Bepaling van die behoeftes

Deur die funksie van organisasie word daar 'n formele raamwerk †) opgebou waardeur 'n basis vir onderlinge samewerking daargestel word met ander woorde

*) Ibid., p. 338.

ff) Daar word in die studie in hierdie verband gebruik gemaak van die term „eienaar/bestuurder”.

°) Rädél & Reynders, op. cit., p. 65. Vgl. ook afdeling 4.1.

§) Ibid., p. 199.

†) Levitsky, S.L. Problems of management in underdeveloped countries. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 476).

†) Reynders, op. cit. p. 70

“ . . . it unites people in interrelated tasks.”ff)

Hieruit sal nie alleen bepaal kan word hoeveel uitvoerende beamptes vir die hede sowel as vir die toekoms*) benodig word nie, maar sal ook bepaal kan word

“ . . . what kind of person is needed specifically to fill each particular managerial job within the organization.”‡)

By hierdie ontleding moet aspekte soos onder andere algemene bestuursbenadering en die spanwydte van die leiding||) mee rekening gehou word, aangesien dit 'n baie belangrike invloed sal uitoeven op die organisasie en bestuur van die onderneming en gevolglik op die bepaling van die behoeftes met betrekking tot die bedryfsleiers.

5.1.2.2 Die werwing en keuring van die benodigde bedryfsleiers

Die aanstelling van bedryfsleiers in 'n bepaalde onderneming behels veral die volgende stappe:

Eerstens die uitsoek^{o)} van moontlike kandidate vir top-, tussen-, en onderbedryfsleiers vanuit eie geleedere of van buite die onderneming†) met die opweeg van die voor- en nadele van sodanige keuses ten opsigte van die onderneming as sodanig.

Tweedens die waardering (evaluation/appraisal) van die moontlike kandidate waardeur beoog word soos Theo Haimann dit stel:

“ . . . judging the effectiveness of executives.”§) en

Derdens die finale keuring en aanwysing§) van die mees belowende persone in die vakante posisies.

5.1.2.3 Die opleiding en ontwikkeling van die bedryfsleiers tot spanwerk

Met die aanstelling van die regte bedryfsleiers en hoofamptenare is slegs die eerste stap geneem tot die opbou van die verlangde bestuurspan (management team). Daarna moet dit vir die nuwelinge sowel as vir bestaande persone opgevolg word met die tweede stap naamlik die nodige opleiding:

“The training of these men is equally important and certainly a much longer and more exacting task.”ç)

ff) Terry, op. cit., p. 303.

*) Newman & Logan, op. cit., p. 553-555.

) Haimann, op. cit., p. 345. Vgl. ook Newman & Logan, op. cit., p. 554-555.

||) Vgl. afdeling 6.2.3.3.

o) Die wyse waarvolgens dit gedoen kan word, sal nie hier op ingegaan word nie. Vgl. o.a. Maynard, (red.) op. cit., p. 859-861. Ettinger, (red.) op. cit., p. 476-480 en Dale, op. cit., p. 403-404.

†) Duncan, J.R.R Building and retaining a top management team. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 858).

§) Haimann, op. cit., p. 355. Vgl. in hierdie verband ook Dale, op. cit., p. 404-422 en Terry, op. cit., p. 863).

§) Duncan. (In Maynard, (red.) op. cit. p. 863)

c) Prentis, H.W. (Jr.) The task of managing. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 121)

Sodanige ontwikkeling van die bestuurspan kan volgens verskillende metodes||) geskied, maar in alle opsigte moet die benadering en gees^{o)} waarin dit geskied positief en opbouend wees. Die belangrikheid hiervan word deur Duncan soos volg benadruk:

"The team (management) must be viewed as the major investment of the company . . ."†)

5.1.2.4 Die opbou van 'n hoë moraal

Naas die werwing en opleiding van die bedryfsleiers is dit belangrik dat daar 'n hoë moraal opgebou word wat nêrkom op die motivering van elkeen in die bestuurspan om as individu in die besonder en as span in die algemeen, saam te werk tot die een ideaal, naamlik tot die bereiking van die doelstellings wat deur die onderneming nagestreef word. Hierdie taak ter opbouing en instandhouding van die effektiëste bestuurspan behels onder meer die volgende:

Eerstens die bestudering van die basiese behoeftes en begeertes*) van die bestuurspan en wel ten opsigte van elke lid daarvan individueel sowel as van die span as geheel, en

Tweedens sover as moontlik die bevrediging^{‡)} van die behoeftes en begeertes daarvan deur onder andere:

Finansiële - en

Nie-finansiële aansporingstelsels.

Hierdeur moet nie alleen die opbou van 'n hoë moraal nagestreef word nie maar moet die opbouing en instandhouding van die bestuurspan behou word. Die belangrikheid hiervan ten opsigte van die rol van vergoeding, word onder andere deur Haimann beklemtoon:

"It is essential for an enterprise to have the kind of compensation structure that will retain competent executives with the enterprise and attract others from the outside."^{§)}

Nieteenstaande baie navorsing wat met betrekking tot die motivering van personeel in die algemeen onderneem is, is daar in soverre die motivering van die bestuurslui egter nog 'n groot leemte en Neuschel beweer dan ook dat:

The literature is almost silent on the motivation of executives."^{§)}

||) Vir die uiteensetting hiervan vgl. o.a. Terry, op. cit., p. 550-7, Dale, op. cit., p. 426-431, Koontz, H. & O'Donnel, C. Principles of management. (3rd ed.) New York, McGraw-Hill Book Co., 1959. p. 446-463 en Haimann, op. cit., p.388-395.

o) Prentis, (In Maynard, red.) op. cit., p. 126)

†) Duncan, (In Maynard, op. cit., p. 870).

*) Vgl. vir uiteensetting van motiewe Reynders, op. cit., p. 43 en Haynes & Massie, op. cit., p. 102-107.

‡) Haynes & Massie, op. cit., p. 108-110 en Northcott, C.H. Personnel Management London, Sir Isaac Pitman & Sons, 1955, p. 69-103 asook Terry, op. cit., p. 469 en 565-584.

§) Haimann, op. cit., p. 396.

§) Neuschel, R.F. (In Koontz, op. cit., p. 183).

5.1.3 Vernaamste eienskappe en bekwaamhede van 'n bedryfsleier†)

Gedagtig die belangrike rol wat deur die bedryfsleiers in die onderneming vervul word, kan daar tereg gevra word na watter eienskappe daar gekyk moet word en waarvolgens daar gemeet moet word by die soeke na die regte tipe persoon. In hierdie opsig is dit duidelik dat daar in die eerste instansie nie 'n standaard stel eienskappe daargestel kan word waaraan alle bedryfsleiers moet voldoen nie, maar moet aanvaar word dat hierdie eienskappe van persoon tot persoon sal verskil.

Tweedens sal die basiese behoeftes en vereistes ten opsigte van verskillende tipe bedryfsleiers van die een funksie na die ander ook verskillend wees. So sal daar afgesien van persoonlike verskille ook afsonderlike eise gestel word aan onder andere die algemene bestuurder, die verkoopsbestuurder, personeelbestuurder, d'e rekenmeester, ...) ensovoorts.

Hierdie posisie word deur Koontz en O'Donnell gesien as:

“Managers differ as much from one another as they do from nonmanagers.” *)

Hieraan voeg Haimann toe dat:

“Inasmuch as executive positions are not identical and inasmuch as it is not possible to establish objective criteria of the ‘executive position’ it is not possible to draw up a list of characteristics for the ‘ideal executive’” (|)

Hoewel daar dus 'n graadverskil in die vereiste bekwaamhede tussen die verskillende bestuursposte is, kan dit egter aanvaar word dat hierdie persone wel oor sekere algemene eienskappe moet beskik. In illustrasie 5/1 word 'n uiteensetting gegee van hierdie eienskappe soos deur 'n aantal skrywers gesien. Hoewe! skrywers die eienskappe en bekwaamhede van bedryfsleiers vanuit verskillende gesigspunte benader en dus afsonderlike aspekte beklemtoon, is al die punte in werklikheid noodsaaklik vir 'n persoon om 'n suksesvolle bedryfsleier te wees. Die kombinasie van die verskillende aspekte in 'n besondere persoon sal baie wissel, maar elke aspek sal in wese nog belangrik bly. Daar moet egter ook in gedagte gehou word dat daar met die groei en ontwikkeling van die onderneming in die besonder en die sakelewe in die algemeen, steeds meer en nuwe eise aan die bedryfsleiers gestel sal word. Die gevolg is dat die bedryfsleiers voortdurend by hierdie veranderende omstandighede moet kan aanpas. Dit is dus duidelik dat dit nie alleen die bekwaamheid en vermoë van die bedryfsleier is wat aangepas moet word nie, maar dat die eienskappe wat vandag as die belangrikste beskou mag word, binne afsienbare tyd baie kan verander.

Basies kan die eienskappe soos volg in illustrasie 5/1 aangetoon word. Dit word nie in orde van belangrikheid aangetoon nie, maar word gepoog om 'n geheelbeeld daar te stel. Daar moet ook op gewys word dat persone wat dikwels nie oor sommige van die eienskappe beskik nie, wel deur hulle besondere sterk persoonlikheid of sekere ander sterk eienskappe, wel groot en suksesvolle bedryfsleiers geword het en nog sal word.

†) Vgl. ook volgende afdeling.

‡) Vgl. Terry, op. cit., p. 334 en Van der Schroeff, op. cit., p. 50-51 vir 'n waarde-bepaling van die eienskappe vir afsonderlike bestuursposte.

*) Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 309.

|) Haimann, op. cit., p. 348.

Illustrasie 5/1 Basiese eienskappe van 'n bedryfsleier

1) W.E. Heary	2) G.R. Terry	3) H.J. Van der Schroeff	4) R.M. Stogdill	5) T. Haimann
	A. Eienskappe t.o.v. taakverrig- ting			A. Persoonlike eienskappe
1. Begeerte na prestasie	Analtiese vermoë	Fisiese hoedanighede	Fisiese en gesond- heidsfaktore (leng- te, gewig, lig- gaamsbou, energie, gesondheid, voor- koms)	Intelligensie
2. Struwe na ver- anderlikheid	Gespesialiseerde kennis	Intellektuele hoe- danighede	Intelligensie	Logiese benade- ring van probleme
3. Aanvaarding van persone in gesag	Aanvaarding t.o.v. samelewing	Morele hoedanig- hede	Selfvertroue	Bereidwilligheid om 'n leier te wees
4. Beslistheid	Selfhandhawing	Algemene ontwik- keling en beska- wing	Sosialiteit	Fisiese vermoë leenskrag en ulthou vermoë
5. Selfhandhawing	Onafhanklik en onbevooroordeeld	Besondere kennis aangaande die funksies van be- dryfsaktiwiteite bv. die tegniese, kommersiële, fi- nansiële, ens. asook van die funksies van bedryfsleiding	Wiskrag (inisia- tief, volharding, ambisie)	Morele waardes
6. Voortdurende vrees vir misluk- king	Emosionele stabili- teit	Ondervinding	Oorheersing	—
7. Prakties in op- trede	Doeltreffende kom- munikasie	—	Vaardigheid (spraaksaamheid, welgemoedheid, hartlikheid, entoe- siasme, uitdruk- kingsvermoë, wak- kerheid, oorspronk- likheid)	B. Bekwaamhede 1) Tegnies 2) Menslik 3) Begrip
8	Aanpassing by groep	B. Bekwaamheid van bedryfsleier 1) Tegnies 2) Menslik 3) Begrip	C. Houding van bedryfsleier 1. Feodaal 2. Vaderlik 3. Diktatoriaal 4. Meewerkend 5. Ontwikkeland	

Bronne oorgedra na volgende bladsy.

5.2 EISE WAT AAN DIE BANTOE AS BEDRYFSLEIER GESTEL WORD

Dit is duidelik dat die ekonomiese vooruitgang van enige volk en daarom ook van die Bantoevolke in hulle Tuislande, tot 'n groot mate bepaal sal word

“ . . . upon its capacity to organize human activity.”§)

In die uitoefening van hierdie aspek van die ekonomiese groei is dit noodwendig dat die bedryfsleiers 'n baie belangrike en leidende rol moet speel. In die volvoering van hierdie taak dra die bedryfsleiers 'n besondere verantwoordelikheid teenoor die ondernemings waarvan hulle in beheer is, sowel as al die instansies wat daardeur geraak word. °)

Afhangende van verskillende aspekte en faktore is dit verstaanbaar dat die eise wat aan afsonderlike bedryfsleiers individueel gestel word, baie verskillend sal wees. Die aandag kan bepaal word op onder andere die volgende:

5.2.1 Grootte en omvang van ondernemings

Die grootte en omvang van 'n bepaalde onderneming, sal 'n belangrike invloed uitoefen op die eise wat aan die bedryfsleiers gestel sal word. Ondernemings verskil baie in samestelling en omvang en daar kan verwag word dat

“ . . . the more complex the organization the greater is the intensity of use of managerial resources.” †)

Sover as wat die Tuislande tans betref, is die bedrywighede van die Bantoe as bedryfsleier nog tot 'n groot mate beperk tot die alombekende tipe van kleinhandelondernemings. Hierdie ondernemings word in die meeste gevalle beheer deur 'n individu naamlik die eienaar/bestuurder in samewerking met lede van sy of haar gesin of met hulp van buite die gesins- of familieverband.*) Die eise wat in hierdie opsig aan die eienaar/bestuurder gestel word is dus relatief nie van groot omvang nie. Nogtans moet die waarde hiervan nie onderskat word nie want met die ontwikkeling van die Tuislande en die gevolglike invloed daarvan op die ondernemings sowel as die toetrede tot nuwe terreine van die sakelewe, dien hierdie ondervinding as goeie basis vir die toenemende eise wat aan die bedryfsleiers gestel sal word.

Met die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling en die nodige finansiële en tegniese hulp van blanke Suid-Afrika wat daaruit voortspruit, word

Bronne oorgedra vanaf vorige bladsy.

1) Dale, op. cit. p. 41-42.

2) Terry, op. cit. p. 334 en 478-479.

3) Van der Schroeff, op. cit., p. 354.

4) Pfiffner, & Sherwood, op. cit., p. 354.

5) Haimann, op. cit., p. 346-350.

§) Harbison, F. & Myers, C.A. Management in the industrial world. New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959. p. 3.

°) Vgl. afdeling 8.6 vir 'n uiteensetting hiervan.

†) Harbison & Myers, op. cit., p. 21.

*) Vgl. ook afdelings 3.4.3.2.6 punt (iii) en 7.4.4.

die Bantoesakeman die geleentheid gebied om hom geleidelik voor te berei om al groter eise te aanvaar en wel sonder om te vrees dat persone van buite hom die geleentheid kan ontsê. Aan die ander kant is dit egter weer belangrik dat alle hulp en bystand wat verleen word, daarop gemik sal wees om die sakeman wel vir groter eise voor te berei, sodat die ondersteuning mettertyd onttrek kan word en hy dan self verantwoordelikheid kan aanvaar. °)

5.2.2 Omvang van afset

Die omvang van die omset sal 'n baie belangrike invloed uitoefen op die taak van die bedryfsleiers. Soos Harbison & Myers dit stel:

“The larger the market and the more complicated the market structures and mechanisms, the greater is the intensity of use of managerial resources.” *)

Waar die Bantoebedryfsleiers nog tot so 'n groot mate in die kleinhandelsbesigheid betrokke is spreek dit vanself dat die afsetgebied van die individuele ondernemings en die struktuur daarvan nog relatief „eenvoudig” en beperk is. Daarby bring die voortsetting van die beleid van afsonderlike ontwikkeling en die gevolglike onttrekking van die ander rasse as sake-ondernemers mee, dat die Bantoe as sakeman beskerm word teen sodanige mededinging. Die Bantoegebiede word dus uitsluitlik gereserveer vir die Bantoe as sakeman en hulle word die geleentheid gebied om binne hulle Tuisland met sy bepaalde omstandighede te ontwikkel. Deurdat hierdie onttrekking van die ander sakemanne geleidelik geskied en die nodige fasiliteite daargestel word vir die oornome daarvan deur die Bantoesakeman, word die geleentheid met betrekking tot die afsetgebied net soos in die ander aspekte die geval is, geskep om dit ook geleidelik te bemeester. Die afset is in hierdie opsig hoofsaaklik toegespits op die handel in die onmiddellike omgewing van die onderneming en die bediening is dus slegs op die Bantoe toegespits. Daar word selfs in hierdie verband 'n mate van beskerming verleen deur die beperking van lisensies.

Met die toetrede van die Bantoebedryfsleiers tot ander vertakings van die bedryfswêre van veral die sekondêre sektor, word hierdie „beskermende” posisie al minder. §) Nie alleen bring dit mededinging met ander plaaslike ondernemings mee nie, maar die vraagstuk van konkurrensie met soortgelyke ondernemings in blanke Suid-Afrika kom dan na vore. In die geval van sekere artikels soos meubels en ander houtware, geweefde matte, gordyne en ander artikels ten opsigte waarvan daar 'n komparatiewe voordeel is en die aard van sodanige fabrikaat verkies word, is die afset van hierdie artikel kompetender in blanke Suid-Afrika en dit word met sukses alhier bemark. As daar egter aan die afset van ander tipe artikels en produkte gedink word, moet veral in gedagte gehou word dat die Tuisland aangrensend aan Suid-Afrika is met 'n ekonomie wat reeds ver ontwikkel het. In hierdie opsig is dit dus verstaanbaar dat daar direk in kompetisie met hierdie ondernemings in blanke Suid-Afrika opgetree moet word en dit sal besonder hoë eise aan die

°) Vgl. afdelings 5.4 en 9.2.

*) Harbison, & Myers, op cit., p. 22-23.

§) Vgl. o.a. afdeling 4.6.1.2.

Bantoesakeman stel. °) Maar ook in hierdie verband word daar die nodige fasiliteite geskep deur die Bantoe-Beleggingskorporasie wat die Bantoesakeman geleidelik vir sy taak voorberei.

5.2.3 Omvang van kapitale belegging

Die ontwikkeling van groot industriële ondernemings verg nie alleen die belegging van enorme bedrae kapitaal in geboue, masjinerie, toebehore, ensovoorts, nie, maar ook ten opsigte van die opbou en instandhouding van die bestuurspan:

“ . . . large expenditures for equipment and machinery are likely to be quite unproductive unless there is a corresponding investment in the technical, professional and managerial manpower to make them effective.”§)

Dit is 'n belangrike aspek hierdie wat in menige opsig uit die oog verloor word, veral aangesien die sakelewe in die Tuislande in hierdie stadium nog grotendeels uit relatiewe klein ondernemings bestaan. Daar word gewoonlik net uitgegaan van die behoefte aan kapitaal vir die direkte behoeftes ten opsigte van geboue, voorraad, ensovoorts. Ander indirekte behoeftes sowel as verdere ontwikkeling deur óf die oprigting van 'n nuwe onderneming óf die uitbreiding van 'n bestaande onderneming, word min of geen aandag aan geskenk nie. Alhoewel die volle bestuur en beheer in die hande van die eenaar/bestuurder is, word uit die oog verloor dat dit in baie opsigte vir een persoon nog moeiliker is om oor die nodige kennis en vernuf ten opsigte van al die verskillende aktiwiteite en funksies van die onderneming te beskik. Dit is verstaanbaar dat groter en meer ingewikkelde ondernemings ook meer gekwalifiseerde bedryfsleiers nodig sal hê, maar dit neem nog nie die feit weg dat die eenaar/bestuurder in die relatief klein onderneming nog basies die bestuursfunksie moet verrig nie.

Namate daar met die verloop van tyd meer kapitaal in die Bantoegebiede aangewend word vir die ontwikkeling van die publiek en private sektore kan daar verwag word dat die sake-ondernemings geleidelik sal groei en in grootte toeneem. Soos hierdie ontwikkeling in intensiteit toeneem, sal die eise wat aan die bedryfsleiers gestel word met betrekking tot die produktiewe aanwending van vergrote kapitale belegging, ook geleidelik toeneem.

5.2.4 Omvang van ontwikkeling en innovasie

Deur die ontwikkeling van nuwe kombinasies van produksiefaktore en nuwe produksiemetodes sowel as die ontsluiting van die markte, ensovoorts, *) probeer die een onderneming 'n voorsprong bo die ander onderneming te verkry. Die proses gaan steeds voort en daar ontstaan steeds feller kompetisie tussen die ondernemings. Hoewel dit nie noodwendig vir die ondernemer (byvoorbeeld die aandeelhouer) noodsaaklik is om die nuwe idees of kombinasies daarvan te ontwikkel nie, is die bedryfsleier bepaald daarmee gemoeid om dit te verwesenlik. Hoe hoër die vlak van ekonomiese ontwikkeling van 'n land is, hoe meer sal soos gestel:

°) Vgl. afdeling 9.5.1.

§) Harbison & Myers, op. cit., p. 24.

*) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 62.

“ . . . innovations of all kinds require very heavy investment in high-level managerial resources.”§)

Aangesien die kleinhandelondernemings in die Tuislande nog tot so 'n groot mate afhanklik is van ondernemings in blanke Suid-Afrika vir hul voorraad, is dit vanselfsprekend dat die Tuislande sal deel in die voordeel van innovasie van die ondernemings waarmee hulle handel. Innovasie sal egter hoofsaaklik toegespits wees op die posisie in blanke Suid-Afrika. Die omgewing met sy mense waarin die Bantoebedryfsleier in die Tuislande moet optree, is in die meeste opsigte baie verskillend van dié in blanke Suid-Afrika waarvoor die artikels en produkte bestem is. Die versoeking is dus baie groot vir die Bantoesakeman om slegs die ontwikkeling in blanke Suid-Afrika sjaafs na te volg - ook sover as wat bedryfsleiding betref.

As die aandag egter gevestig word op die ontwikkelingspeil van die Tuislande met dié van blanke Suid-Afrika en daarby in aanmerking geneem word dat die Bantoe in hierdie gebiede besig is om oor te skakel van die so bekende bestaans- en rulekonomie na 'n kapitalistiese ekonomie, kan gesien word dat daar besondere eise van hierdie bedryfsleiers gestel word.§) Hoewel die hulp en bystand van die blanke in hierdie stadium nog onontbeerlik is, is dit van groot belang dat die toekoms van die sake-ondernemings in die Tuislande deur hierdie bedryfsleiers self uitgewerk word - maar moet dus met die oog op die langtermynontwikkeling van hierdie gebiede deur hierdie bedryfsleiers self meegewerk en uitgebou word aan die werklike suksesvolle toepassing van hulle taak.

5.2.5 Verhoging van die produktiwiteit van arbeid

As ons aanneem dat die inset van kapitaal en grondstowwe onder gegewe omstandighede dieselfde is, is bedryfsleiding die hoofkarakter wat die produktiwiteit van arbeid bepaal.°) Hoewel die voorsiening en ontwikkeling van die tegniese sy essensieel is vir die verhoging van produktiwiteit van arbeid, is dit veral bedryfsleiding wat in hierdie opsig die vernaamste rol speel. Die belangrikheid hiervan blyk uit die bevindinge van 'n groot aantal bedryfs- en tegniese groepe van Europa wat die Verenigde State van Amerika gedurende die periode 1948-1953 onder bystand van die Marshall Plan besoek het, om in te gaan op die vraagstuk van produktiwiteit. Een verslaggewer het die bevinding van die groepe soos volg saamgevat:

“These missions came in the hope of finding from a study of the manufacturing processes current in American factories, an explanation of the fact that the average productivity is three times as great in the United States as in Europe. But from the findings of these missions, it was clear that this disparity was not so much due to strictly technical causes as to the systematic application of modern management methods encouraged by a confident and dynamic social climate.”*)

Daar rus met betrekking tot die verhoging van die produktiwiteit van arbeid 'n

§) Harbison & Myers, op. cit., p. 26.

§) Vgl. afdeling 3.4.3.2.2.

°) Harbison & Myers, op. cit., p. 27.

*) Ibid, p. 29.

besondere groot taak op die skouers van die Bantoesakeman in die Tuislande. Hoewel hy in hierdie stadium nog tot 'n groot mate eienaar/bestuurder is en grotendeels oor sy eie arbeid beheer uitoefen, is daar almeer die behoefte daaraan om van ander hulp gebruik te maak en daar is dus reeds die geleentheid om die produktiwiteit van hul arbeid te verhoog. Elkeen wat die Bantoe ken met die agtergrond van die landelike karakter waaraan die meeste gewoon is, besef dat daar 'n moeilike taak op die skouers van die bedryfsleiers rus. Soos aangetoon, word daar nie alleen voorsiening gemaak vir die besteding van groot bedrae vir die ontwikkeling van die Tuislande nie, maar waar nodig word ook sover as moontlik blanke bystand en kennis voorsien. Die sukses in die benutting hiervan sal in werklikheid bepaal word deur die mate waartoe die Bantoebedryfsleier hierdie kennis as deel van sy lewenspatroon kan inkorporeer en uitlewe om daardeur die produktiwiteit van arbeid te kan verhoog. As in aanmerking geneem word dat die bestaande eienaar/bestuurder merendeels nog in die beginstadium van hul sake-loopbaan staan, moet besef word dat oorhaastige resultate en ontwikkeling nie verwag kan word nie, maar dat daar geleentheid gelaat moet word vir die menslike element om by die nuwe en veranderende omstandighede aan te pas.

5.3 DIE BANTOE AS BEDRYFSLEIER

As in aanmerking geneem word dat so 'n groot aantal ondernemings in die Tuislande bestaan wat deur die Bantoe self bestuur en beheer word, is dit vanselfsprekend dat die optrede van al die bedryfsleiers tesame reeds 'n belangrike invloed uitoefen. Baie van hierdie ondernemings is wel relatief klein, maar nogtans voorsien hulle in die daaglikse behoefte van die mense van hierdie gebiede en die totale aksie van almal saam vorm 'n belangrike groeipunt in die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande. Deur die ontwikkeling van die sakelewe in die Tuislande vir die Bantoe self reserveer, word die geleentheid geskep vir baie persone om die sakelewe te betree en daar kan verwag word dat steeds meer van die persone na vore sal tree as leiers op die sake- en ander terreine van die samelewing aldaar.

As gelet word op die groot aantal persone wat as bedryfsleiers in die Tuislande optree, is dit logies dat daar groot individuele verskille ten opsigte van elkeen se persoonlikheid, bekwaamhede en tekortkominge sal voorkom. Uit die aard hiervan is dit nie alleen moeilik om tot 'n algemene beeld te kom nie, maar dit kan ook aanleiding gee tot wanbegrippe as sekere aspekte veralgemeen word. Daar sal gevolglik net op die aspekte gekonsentreer word wat met die ondersoek duidelik na vore gekom het en wel tot so 'n mate dat dit aanvaar kan word as die algemene posisie. Daar moet met die waardering van die geheelbeeld en die gevolgtrekking waartoe geraak word, in ag geneem word dat dit 'n veralgemening is en dat dit nie op individuele bedryfsleiers gemik is nie. Aan die ander kant is daar ook baie ondernemings wat van die algemene posisie uitgesonder kan word.

Die posisie van die Bantoe as bedryfsleier in die algemeen gesien, kan soos volg saamgevat word:

5.3.1 Algemene sakevermoë van die bedryfsleiers

Dit is belangrik dat die sakevermoë van die bedryfsleiers volgens een of ander

basis beoordeel kan word om te kan bepaal tot watter mate hulle daartoe in staat is om die doelstellings wat nagestreef word ten uitvoer te bring en in praktiese sukses om te skep. Aangesien 'n mens met die skakeling van so baie persone deur verskeie faktore beïnvloed word, is dit wenslik dat daar volgens 'n vaste basis gewerk sal word om die gevolgtrekking so betroubaar moontlik te maak. In navolging van die stelsel in gebruik deur die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika, Beperk, is hoofsaaklik gebruik gemaak van 'n basis wat op 'n puntetoekenning berus en soos volg opgebou word.

5.3.1.1 Basis van puntetoekenning^o)

	Punte	Totale behaal moontlike punte
(i) Opleiding/Ambag		
(a) Skolasties:	(Denkbeeldige Voorbeeld)	
Ongeletterd: Lees en skryf St. I-IV: St. V-VIII: St.X en onder: Meer: wysdiploma		

(b) Ambag:

Geen	: 1 jaar	: 2 jaar	: 3 jaar	: Ambag voltooi	: . . . 2 ..
0	1	2	3	4	4

(ii) Ouderdom met die oog op verdere ontwikkeling)

21-25 jaar:	26-35 jaar:	36-55 jaar:	56-60 jaar:	Onder 21: Oor 60 jaar.*)	. . . 3 . . .
1	3	4	2	0	4

(iii)Ondervinding van besigheid

Volgens aard van ondervinding en periode daarna of aantal jare in eie onderneming.

Volgens oordeel : 0 - 4 . . . 2 . . . 4

Punte oorgedra 7 12

^o) Die basis is verleen aan die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beperk en aangepas volgens ons siening.

^{*}) Ouderdom en geskiktheid van aplikant moet in ag geneem word.

Punte oorgebring 7 12

(iv) **Besigheidskennis en -vernuf ***

	Baie swak	Swak	Gemd.	Goed	Baie goed	
	0	1	2	3	4	
1. Bestuur en algemeen				 1.	4
2. Aankope en verkope				 1½.	4
3. Prysberkening				 ½	4
4. Voorraadbeheer				 1.	4
5. Boekhouding				 1.	4

(v) **Bate- en lasteposisie (van onderneming)**

Geen	Tot R1,000	R1,001-R2,000	R2,001-R4,000	Meer	
0	1	2	3	4	1 . . 4

(vi) **Voorkoms, persoonlikheid, integriteit en leefwyse**

Voorkoms	Persoonlikheid	Integriteit	Leefwyse	
Swak 0	Swak 0	Swak 0	Swak 0	
Goed 1	Goed 1	Goed 1	Goed 1 3 . . . 4
Totaal uit 'n moontlike 40 punte			 16 . . . 40

Denkbeeldige voorbeeld dus 16 uit 40.

**Aspekte waarop daar met betrekking tot besigheidskennis en vernuf van sake-
manne toegespits word**

(i) **Bestuur en algemeen**

1. Hoeveel jaar ondervinding het die sakeman van die besondere besigheid?
2. Indien geen ondervinding van die besondere besigheid, sal hy die bestuursfunksie kan aanleer?
3. Indien hy nie self besigheid sal bestuur wie is hom behulpsaam?
4. Weet hy hoeveel assistente hy nodig sal hê vir sy beraamde omset?
5. Is hy in staat om leiding aan sy assistente te gee?

* Weens die belangrikheid van hierdie afdeling t.o.v. hierdie werk, sal daar hieronder 'n uiteensetting van die aspekte in elke onder-afdeling aangetoon word.

6. Is hy bewus wat sy jaarlikse omset is of sal wees?
7. Meen hy dat 'n toename in voorraad 'n toename in omset tot gevolg sal hê?
8. Is hy bewus van die grootte van sy voorraad of benodigde voorraad?
9. Bank hy sy geld?
10. Is hy bewus van hoeveel geld hy in die bank het?
11. Weet hy wanneer hy nie meer 'n tjek kan uitskryf nie?
12. Weet hy wat sy uitgawes of wins sal wees?
13. Wil hy sy saak met oorleg uitbrei en nie te veel hooi op sy vurk neem nie?
14. Besef hy die gevaar betrokke by die aankoop van 'n voertuig?

(ii) **Verkope**

1. Vir hoe lank was die sakeman verkoopsklerk?
2. Ken hy die gewoontes, smake en voorkeur van die bevolking t.o.v. sekere handelsmerke, kleure, ens.?
3. Weet hy wat die hoofbronne van inkomste van die bevolking is en wanneer dit beskikbaar kom?
4. Maak hy goeie gebruik van advertensiemateriaal?
5. Besit hy die vermoë om klandisie te trek?
6. Weet hy dat hy krediet moet beperk en kontroleer?
7. Maak hy 'n nota van artikels wat aangevra word en wat hy nie in voorraad het nie?

(iii) **Aankope**

1. Vir hoe lank het die sakeman aankope gedoen?
2. Koop, of sal hy klein hoeveelhede aankoop soos benodig?
3. Weet hy watter goedere in watter seisoen verkoop en sal hy aankope dien-ooreenkomstig beplan?
4. Het hy 'n goeie idee van die hoeveelheid voorraad wat hy moet dra?
5. Dra hy 'n goeie kennis van die verskille in pryse van produkte en leweransiers?
6. Dra hy kennis van sy leweringstye, afslag en terme van die verskillende leweransiers?
7. Is hy in staat om krediteure-rekeninge te beheer en te kontroleer?
8. Beperk hy sy krediet aankope?
9. Is hy bewus van bedrae verskuldig aan leweransiers?
10. Doen hy aankope d.m.v. wissels?
11. Hou hy boek van die wissels wat hy geteken het?
12. Koop hy goedere met 'n spesifieke verkoopprijs in gedagte?
13. Het hy die vermoë om te bepaal of sekere goedere teen sekere pryse inslag sal vind?

(iv) **Prysberkening**

1. Kan die sakeman kospryse bereken?

2. Het hy 'n goeie idee van kosprys, wins en verkoopprys?
3. Weet hy dat vervoerkoste in ag geneem moet word by die bepaling van kospryse?
4. Word artikels met kosprys gemerk?
5. Word artikels met verkooppriese gemerk?
6. Word verkooppriese bepaal deur:
 - (a) 'n Arbitrêre toevoeging?
 - (b) Advies van leweransiers?
 - (c) 'n Persentasie opslag?
 - (d) Spesifieke waardebeepaling?
 - (e) 'n Vergelyking met pryse van konkurrente?
7. Weet hy watter goedere se pryse gekontroleer word deur:
 - (a) Fabrikante?
 - (b) Die staat?

(v) Voorraadbeheer

1. Is sakeman bewus van die regte wyse waarop voorraad uitgestal moet word?
2. Is hy in staat om sy winkel skoon en netjies te hou?
3. Word voorrade teen beskadiging soos miere, rotte en water beskerm en weet hy watter beskermingsmetodes aangewend moet word?
4. Hou hy persoonlik en gereeld toesig oor sy assistente in die verband?
5. Is hy bewus van wat 'n gebalanseerde voorraad inhoud?
6. Word goedere met bestellings en fakture gekontroleer?
7. Word voorraad minstens een keer per jaar geneem?
8. Weet hy waarom 'n voorraadopname gemaak moet word?
9. Besef hy waarom stadigbewegende voorraad met die datum van ontvangs gemerk moet word?
10. Word van stadigbewegende voorraad ontslae geraak?
11. Besef hy die gevaar van onverkoopbare voorraad?
12. In die geval van 'n bestaande saak, hoeveel skat u die onverkoopbare voorraad?
13. Word voorraad betyds aangevul?
14. Is hy in staat om voorraadlekkasie te bekamp?

(vi) Boekhouding

1. Weet sakeman waarom dit nodig is dat alle transaksies te boek gestel moet word en dat die jaarlikse voorraad en bruto en netto wins bepaal moet word?
2. Sal hy in staat wees om 'n rekordstelsel te hou?
3. Weet hy dat alle ontvangstes nie wins is nie?
4. Sal hy 'n boekhouer in diens neem?

Gebaseer volgens bogenoemde toekenning kan daar dan 'n indeling op die volgende basis gemaak word:

Klassifikasie	Punte behaal	Gemiddelde persentasie behaal
Baie swak	0 - 8	10
Swak	9 - 16	31
Gemiddeld	17 - 24	51
Goed	25 - 32	71
Baie goed	33 - 40	91

5.3.1.2. Aspekte wat punttoekenning beïnvloed

Met die opstelling en beoordeling van sodanige stelsel van indeling, is dit belangrik dat onder andere die volgende aspekte in aanmerking geneem word:

- Die doel met die indeling is om hoofsaaklik 'n breë basis van beoordeling daar te stel met die oog op finansiële en ander hulp en wel nie om elke persoon in 'n bepaalde groep te plaas en daarvolgens te kenmerk nie;

- Die groepering van bestaande en voornemende bedryfsleiers kan net vir 'n bepaalde tydperk geld, want sodra die omstandighede waarvolgens die indeling gemaak is, verander, moet daar weer die nodige aanpassing gemaak word - daar kan gedink word aan faktore soos die opleiding, meer ondervinding, aanpassing by omstandighede, finansiële hulp, ensovoorts;

- Die stelsel moet soos uit die behandeling daarvan blyk, 'n breë agtergrond as basis hê sodat daar 'n betroubare resultaat verkry kan word - gepaardgaande daarmee is dit ook noodsaaklik dat die persone wat die beoordeling doen objektief en volgens 'n standaard basis te werk sal gaan;

- Daar moet steeds in gedagte gehou word dat eksterne faktore waaronder die bedryfsleier sy taak moet verrig en waaroor hy veral oor die korttermyn nie veel kan verander nie,^{†)} ook 'n belangrike rol speel in die sukses wat bereik kan word - die meting van die bedryfsleier se prestasie onder die bestaande teenoor denkbeeldige omstandighede is te onbetroubaar om aan te beveel, en

- die resultate wat met sodanige indeling verkry word, bepaal, afgesien van 'n geheelbeeld van die bedryfsleiers se potensiaal met die oog op die ekonomiese ontwikkeling van elke Tuisland, die mate waartoe aan bestaande en voornemende bedryfsleiers finansiële en ander hulp verleen kan word. Vir die doel is hierdie basis dan ook baie geskik en dien dit as metode om die hulpverlening toe te ken en te beheer. Hierdie basis van indeling is egter hoofsaaklik gebaseer op die vermoë van 'n bedryfsleier om volgens aanvaarde standaarde 'n sukses van sy onderneming te maak. Daarteenoor moet ook in aanmerking geneem word dat 'n bedryfsleier wat moontlik as swak geklassifiseer word, dikwels soveel vreugde en genot met sy optrede in die sakelewe verkry dat hy selfs met 'n kwynende saak baie gelukkig mee kan voortgaan.

5.3.1.3. Moontlike afleidings met punttoekenning

Die aandag kan in die verband op die volgende toegespits word:

- Hoewel 'n groot aantal bedryfsleiers persoonlik besoek is en daar verder met die samewerking van die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika baie hulp

†) Vgl. o.a. afdelings 3.3.2, 3.4.3 en 7.5.

ontvang is met die voltooiing van vraelyste, is dit nie moontlik om daarvolgens 'n presiese indeling van die bedryfsleiers in elke Tuisland te maak nie. Sover vasgestel kan word is dit duidelik dat 'n groot persentasie van die bestaande bedryfsleiers in die groep as swak tot gemiddeld ingedeel kan word met ander woorde tussen 30% en 50% volgens die basis van puntetoekenning soos hier aanvaar. Sonder om onnodig krities te wees kan 'n groot persentasie van die kleinhandelaars nie veel meer as klerke beskou word nie. Dit gaan in baie gevalle net om die aankoop en verkoop van 'n minimum aantal lyne - die aankope waarvan menigmaal nog op advies en finansiering van onder andere groothandelaars geskied. Soos op gewys word is die eienaar/bestuurder in sommige gevalle dan nie meer 'n bedryfsleier in die ware sin van die woord nie, maar feitlik slegs 'n agent^{||)} wat vir een of meer prinsipale optree en namens hulle die verkope behartig. Gelukkig is daar ook 'n groep van die bedryfsleiers wat volgens die puntetoekenning as goed (in die omgewing van 70%) ingedeel kan word, met die enkeles as baie goed (90%) en van wie nog baie verwag kan word.

- Hoewel die bestaande posisie oor die algemeen nie as te rooskleurig gesien kan word nie, hoef dit egter ook nie 'n gees van pessimisme ten gevolg te hê nie. Daar moet onthou word dat daar eerstens heelwat eksterne faktore is wat 'n nadelige invloed op hierdie posisie uitoefen en dat aspekte soos die relatiewe lae inkomme van baie inwoners, die oorskakeling van die bestaans ekonomie na 'n gelde ekonomie, die besondere algemene lewenspatroon van baie van die inwoners, ensovoorts, vir 'n lang periode nog enige vinnige uitbreiding en ontwikkeling sal strem.

Tweedens het die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling die geleentheid geskep waardeur daar veral gedurende die laaste dekade, baie persone na die sakelewe gelok is en daar kan tereg beweer word dat daar in hierdie opsig 'n ontwaking voorkom. Met so 'n toestroming tot die sakelewe waardeur talle probeer om ondernemings op te rig, kan noodwendig verwag word dat almal nie suksesvol kan wees nie - daar sal ook maar altyd die fortuinsoekers onder hulle wees.

Derdens is dit volgens die gewone verloop van die sakelewe ook normaal dat nie elkeen wat sy toetrede daartoe neem suksesvol sal wees nie. Daar kan geredeneer word dat die Bantoe met al sy baie iare van aanraking met die blanke reeds al baie ver op hierdie weg moes gevorder het. Weens verskeie faktore, sommiges waarvan elders genoem word.*) het die breë ontwikkeling op hierdie gebied egter tot 'n paar jaar gelede agterweë gebly. Die huidige posisie moet derhalwe gesien word as 'n oorgangperiode of soos verderaan behandel word, die proefondervindelijke stadium, en dit is verstaanbaar dat daar 'n hoë persentasie mislukkinge verwag kan word.

- Weens die besondere wyse waarvolgens die sakelewe in die Tuislande tot in hierdie stadium ontwikkel het, is dit 'n belangrike kenmerk dat die eenmansaak met die eienaar/bestuurder so 'n groot persentasie daarvan uitmaak. Hieruit volg dat daar eerstens 'n sterk individualistiese karakter geopenbaar word waardeur elkeen die sakelewe tot 'n baie groot mate net vir sy eie voordeel benut en hoofsaaklik op sy eie vernuf en middele aangewys is.

^{||)} Vgl. afdeling 3.2.2.2 punt (v).

^{*)} Vgl. afdeling 3.2.2, 3.3.2 en 3.4.3.

Tweedens dat daar nie die geleentheid vir die gemeenskap bestaan om deel te neem aan hierdie ontwikkeling sodat deur onderlinge samewerking die posisie van die individu sowel as die groep bevorder kan word nie.

- Die wyse waarvolgens die oprigting van kleinhandelondernemings toegelaat word met die beperking van die gebied waarin sake gedoen kan word,†) speel ook 'n belangrike rol in die verband.

Eerstens bring die verspreiding van die sakemanne oor die hele gebied van al die Tuislande mee dat daar min skakeling tussen hulle bestaan, met die gevolg dat die ondervinding en ervaring wat opgedoen word nie tot onderlinge voordeel aangewend word nie - soos aanbeveel word is dit baie belangrik dat daar doelbewus kannela geskep word om hierdie leemte te oorbrug.°)

Tweedens word die eienaar/bestuurder daardeur tot 'n groot mate in 'n beskermde posisie geplaas omdat 'n groot persentasie van die verbruikers in die gebied wat hy bedien slegs met veel ongerief by 'n ander winkel kan kom. Algehele vrystelling van sakegebied word nie bepleit nie, maar dit is met die oog op doeltreffendheid noodsaaklik dat mededinging nie tot 'n groot mate uitgeskakel moet word nie.

Derdens vloei daaruit voort dat selfs swak ondernemings kunstmatig aan die gang gehou word terwyl die moontlikhede vir bekwame en vooruitstrewende sakemanne te veel aan bande gelê word en die opbou van finansiële groot en sterk ondernemings in hierdie opsig onmoontlik word.†)

- Sover as wat die ander terreine van die sakelewe bo en behalwe die kleinhandel betref, is daar baie aspekte wat in aanmerking geneem moet word. Nie alleen moet aandag geskenk word aan die besondere aangeleenthede met betrekking tot die oprigting en uitbouing daarvan nie, maar dit is net so belangrik om die afsetgebied terdeë te ondersoek, veral as dit sal geskied in mededinging met die ondernemings in Suid-Afrika as 'n hoogsgeïndustrialiseerde land.¶)

Waar daar ten opsigte van sekere tipes ondernemings 'n komparatiewe voordeel is, is die moontlikhede veel meer as waar dit nie die geval is nie en die mededinging op gelyke voet moet plaasvind.

Dit is dus verstaanbaar dat hoe meer gekompliseerd die posisie is, hoe meer eise aan die bedryfsleiers gestel sal word en hoe 'n hoër puntetoekenning vir die bepaalde tipe rigting vereis sal word.

- 'n Aspek wat vir die huidige 'n belangrike invloed op die posisie van die bedryfsleiers uitoefen, is die feit dat baie min van hulle van jongs af in die sakelewe geskoold is. Hulle het gevolglik nie die geleentheid gehad om geleidelik in sodanige milieu op te groei en te ontwikkel nie. Selfs waar hy baie vorige ondervinding in sake-ondernemings van onder andere blankes het, was dit normaalweg van so 'n aard dat dit nie rykheid ten opsigte van die funksie van bedryfsleiding sowel as besluitneming ten gevolg gehad het nie.

Hierdie posisie behoort met die opkomende geslag wat as deel van hulle ouers en

†) Vgl. afdeling 4.6.1.2.

°) Vgl. afdeling 9.6.

†) Vgl. afdeling 9.5.3.

¶) Vgl. ook afdeling 4.6.

familie se ondernemings opgroei, te verbeter. Hierdie aspek het 'n besondere belangrike invloed op die feit dat daar so 'n groot persentasie van die sakemanne volgens die punte-indeling as swak geklassifiseer word.

- Ten slotte moet daarop gewys word dat die doelstellings wat die sakemanne nastreef en hulle dus motiveer om bedryfsleiers te word, ook 'n belangrike invloed uitoefen op die indeling soos hierbo gemaak. Hierdie doelstellings soos in die vorige hoofstuk uiteengesit, bepaal tot 'n groot mate dit wat die sakeman wel wil bereik. Daar kan in hierdie verband byvoorbeeld na die volgende belangrikste punte verwys word:

- Die moontlikheid om baie geld te verkry en dus ryk te word (met die status wat rykdom meebring.)
- Die nastrewe van rykdom as sodanig vir gerief en gemak.
- Die oprigting van 'n onderneming om as bedryfsleier op te tree en sodoende mag en beheer oor ander persone te verkry.
- Die moontlikheid om 'n bestaan te verkry aangesien die persoon nie opgelei is vir enige ander betrekking nie.
- Die voordeel om by die gesin en familie te wees aangesien werk in ander gebiede soos onder andere blanke Suid-Afrika, lang periodes van skeiding meebring.
- Die geleentheid wat daardeur gebied word om selfstandig te word; en
- om mee te help tot die ontwikkeling van die Tuislande as geheel of voordeel vir die gesin in die besonder.

Met hierdie enkele stellings is dit duidelik hoe uiteenlopend die redes is waarom persone tot die sakelewe toetree. Die besondere waarde wat die gemeenskap heg aan 'n sakeman as 'n vermoënde persoon, het 'n invloed op menige persoon uitgeoefen om die sakelewe te betree en dus 'n bedryfsleier te word. Verstaanbaar werk al hierdie faktore mee tot die nosisie dat baie van die persone wat tans in die sakelewe is, in werklikheid nooit bedryfsleiers moes geword het nie.

- Hoewel daar so 'n groot persentasie van die bedryfsleiers volgens die punte-indeling as swak tot gemiddeld geklassifiseer word, word dit deur baie faktore in die hand gewerk. Daar kan geensins afgelei word dat die Bantoe tans nie in staat is om op hierdie terrein die Tuislande te beheer nie. Die aantal wat wel suksesvol is en waarvan nog veel verwag kan word, bewys die teenoorgestelde. Met die nodige aanpassings en voorsiening*) kan die ontwikkeling van die Bantoe as bedryfsleier snel toeneem en bepaald die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande laat versnel.

5.3.2. Proefondervindelike stadium

Met die steeds sneller uitbouing en toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling, is dit vanselfsprekend dat daar steeds meer en meer geleentheid vir die Bantoe in sy Tuislande geskep word. Die tyd is gevolglik daarvoor ryp dat steeds groter getalle hulle tot die sakelewe wend en sal wend. Met veral so baie nuwelinge in die geleedere, word gevind dat:

*) Vgl. afdeling 9.5.

- Die bedryfsleier nog tot 'n groot mate sy weg in die sakelewe moet vind. Soos aangedui, beweeg die Bantoe in 'n veranderende kultuur wat by die sneller veranderende ekonomiese struktuur moet aanpas. Aan die een kant is dit verstaanbaar dat hy aan die ou stamgewoontes en gebruike sal wil vasklem, maar aan die ander kant beweeg hy in 'n westers-georiënteerde sakelewe.†) Noodwendig sal daar in hierdie aanpassing nie alleen konflikte in die bedryfsleier self ontstaan nie, maar ook ten opsigte van sy gesin en die samelewing as geheel. Met die nodige tydsverloop kan verwag word dat daar 'n vaste patroon van aanpassing sal ontstaan wat volgens ons mening iewers tussen die ou stamgewoontes en gebruike en ons westerse lewens- en sakeopvatting sal ontplooi, maar wel met meer klem op laasgenoemde. In hierdie proses van aanpassing is dit baie belangrik dat die hulp en bystand van watter kanaal ookal verleen word, aan die volgende vereistes^{o)} sal voldoen:

(a) Dat die ontwikkeling alleenlik met die regte leiding aangehelp moet word en wel volgens die stadium van ontwikkeling wat bereik is en waarvoor die mense vatbaar is. Oorhaastige optrede en aansporing sal nie alleen die pad baan vir verwarring en frustrasie nie, maar sal die proses van aanpassing verkeerdlik beïnvloed, en

(b) dat alle hulp en bystand alleenlik moet geskied met inagneming die ontplooiing en ontwikkeling van die Bantoe in die Tuisland en wel in besonder die bedryfsleier.

Dis is duidelik dat daarteen gewaak moet word dat die hulpverlening deur middel van die persone, organisasies of liggame, nie bepaalde opvattinge van hulle self op die Bantoe as bedryfsleier moet afdwing nie of dat die hulp nie slegs gemik moet wees op die bevordering van hulle eie belang nie.

- Die bedryfsleier nog tot 'n groot mate tevrede is om op 'n sekere patroon van sakedoen wat in die verlede suksesvol was voort te gaan of om ander persone eenvoudig blindelings na te volg. Te min word gevind dat die bedryfsleier inisiatief neem om oorspronklikheid aan die dag te lê. Hierdie posisie kan toegeskryf word aan onder andere die volgende:

- Hy voel nog sy weg (vorige punt);
- Gebrek aan vorige toepaslike opleiding en ondervinding;
- Hy is moeilik bestand teen mededinging van ondernemings van byvoorbeeld blankes in sy omgewing;
- Daar nog te min onderlinge wedywing tussen die bedryfsleiers bestaan, en
- die valse tevredenheid wat by menige bedryfsleier met behaalde resultate bestaan.

Die doelstellings wat deur die bedryfsleier nagestreef word asook die beleid hoe om dit ten uitvoer te bring, soos behandel, nog in 'n algemeen vaag en nie duidelik omlin is nie.

By die oorweging van al genoemde faktore afsonderlik en gesamentlik, is dit duidelik dat die hooforsaak wat daartoe aanleiding gee dat so baie van die bedryfsleiers in die groep as swak tot gemiddeld ingedeel kan word, voortspruit uit die besondere proefondervindelike stadium waarin die sakelewe in die Tuislande tans verkeer. Met die ontwikkeling en vooruitgang van die posisie in die

†) Vgl. afdeling 3.4.3.2.2.

^{o)} Vgl. afdelings 5.4 en 9.2.

onderskeie Tuislande, kan verwag word dat die probleme geleidelik oorbrug sal word en dat die bedryfsleier hom dan meer in die uitvoering van sy taak sal kan uitlewe. Sodra hy meer vertrouwe verkry in die suksesvolle uitvoering van die funksies van bedryfsleiding, sal die nodige aansporing daar wees om daarop voort te bou en meer te eksperimenteer. Hierdie posisie kan tot 'n mate vergelyk word met die ontwikkeling van die sakelewe in menige land wat deur Merrill ten opsigte van die Verenigde State van Amerika soos volg gestel word: "There was a time when the sole responsibility of the businessman was considered to be (in the few instances when it was considered at all) to make money. This was principally a responsibility to himself and to a small group of others associated with him. And so business and the businessman could live to themselves"[†])

Uit bogenoemde punte is dit duidelik dat die ondernemings in die Tuislande soos aangevoer deur die eienaars/bestuurders as bedryfsleiers, tans nog midde in die proefondervindelijke stadium staan. By enige afleidings en beoordelings wat in genoemde verband gemaak word, moet hierdie posisie terdeë in ag geneem word en dienoreenkomstig hanteer word. Dit is dan ook baie belangrik dat die hulp, aanmoediging en aansporing soos hierbo op gewys, ook in die lig gesien moet word en die nodige geduld beoefen word om aanpassings geleidelik en langs die regte wêë en metodes te laat geskied. Tot groot voordeel van die bedryfsleiers in die Tuislande is die bystand wat hulle van blanke Suid-Afrika kan verkry om hulle in hierdie proses van groei en ontwikkeling by te staan en van baie dienste en fasiliteite te voorsien, tot tyd en wyl hulle ontwikkeling sodanig is om geleidelik alles oor te neem. Dit is verblydend om reeds in hierdie stadium die daadwerklike samewerking van menige bedryfsleier te kan ondervind en reeds te sien hoe daar in sekere opsigte reeds vinnig vooruitgang gemaak word.

Oor die algemeen geneem, is dit egter verstaanbaar dat die Bantoe in die Tuislande maar relatief kort gelede eers werklik begin het om aktief tot die sakelewe toe te tree en daar kan dus met alle reg verwag word dat hierdie proefondervindelijke stadium nog geruime tyd sal duur.

5.3.3 Ontwikkeling van 'n eie bestuursetiek

In noue aansluiting by die proefondervindelijke stadium is die ontwikkeling van 'n eie bestuursetiek van die bedryfsleiers van die Tuislande ten opsigte van die Bantoe in die algemeen. Weens die besondere plek en waarde van sodanige etiek word bepaald aandag daaraan as sodanig geskenk.

Die eise wat aan die bedryfsleier en sy uitvoerende beamptes in die Tuislande gestel word, is besonder omvattend van aard en gaan gevolglik gepaard met 'n groot mate van verantwoordelikheid. In die uitoefening van die taak van bedryfsleiding word die bedryfsleiers in 'n besondere posisie geplaas, want die toepassing van die funksies van bedryfsleiding verg bepaalde aanpassing by die omstandighede in die Tuislande - veral as hierby in aanmerking geneem word dat die ondervinding van baie bedryfsleiers onder leiding van blankes opgedoen is terwyl

[†]) Merrill, H.F. (red.) The responsibilities of business leadership. Harvard University Press, 1949. p. vi.

die meeste hulp en bystand nog van blanke Suid-Afrika kom en dus tot 'n groot mate gegrond is op die posisie in blanke Suid-Afrika. Gedagtig verder aan die verandering wat die kulturele posisie van die Tuislande ondergaan, met veral die invloed van blanke Suid-Afrika se hoogsgespesialiseerde sakelewe en hoogsonwikkelde samelewing daarop, is d.t. verstaanbaar dat die bedryfsleiers aldaar voor baie probleme te staan sal kom - te meer as in aanmerking geneem word dat kulturele veranderinge in vergelyking met industriële verandering, gewoonlik baie langsaam geskied. Bunting beweer tereg:

“Since custom develops slowly as a result of social changes from family groups to nations, it would be reasonable to expect that rules of conduct would develop even more slowly in the new business groups which represented an altered folk group structure.”^{||)}

Gedurende die periode van geleidelike aanpassing tussen die groei van die sakelewe aan die een kant en die kultuur aan die ander kant, word gevind dat uitbuiting en ander wanpraktyke dikwels aan die orde van die dag is. Dit vorm waarskynlik die agtergrond waarom daar by sekere bedryfsleiers die begeerte van „oornagryk-word” teengekom word.

Daar sal dernalwe steeds groter eise aan die bedryfsleiers gestel word. Met die nodige mate van ontwikkeling en bystand kan vertrou word dat hulle die toets sal weerstaan om in hulle optrede nie net eie belang na te strewen nie, maar dat hulle optrede daarop gerig sal wees om ten voordeel van hulle self sowel as hulle volksgenote in die onderskeie Tuislande te geskied. Die mate waartoe die bestuursetiek tot voordeel van die bevolking as 'n geheel ontplooi, sal afhang van die kwaliteit van die bedryfsleiding. 'n Voormalige President van die 'American Institute of Management', Jackson Martindell, kom in hierdie verband tot die volgende slotsom:

“We must assume that the degree of moral responsibility accepted by business or industry is directly related to the quality and actual performance of top management. If executives have a firm acceptance of the principles of social improvement, of fair trade practice, of good employee relationship, of government and public service, then it may be shown that society on the whole is more apt to operate on a high moral plane.”^{*)}

Hierdie vlak van ontwikkeling en die daarstelling van 'n eie bestuursetiek, kan alleen bereik word na baie jare van ondervinding met die daadwerklike opbouing en aanvaarding van die sakelewe soos aangepas by bepaalde plaaslike omstandighede en gebruike. Waar die Bantoe wat die sakelewe betref, nog tot 'n groot mate in 'n proefondervindelijke stadium verkeer, is dit verstaanbaar dat hulle eie bestuursetiek alleenlik met die verloop van baie jare opgebou kan word. Soos genoem sal die posisie in blanke Suid-Afrika 'n groot rol in hierdie verband uitoefen en wel te meer in die beginjare, maar mettertyd kan verwag word dat die Bantoesake-man meer leiding en inisiatief sal neem. Dit is in hierdie verband belangrik om

||) Bunting, J.W. (red.) Ethics for modern business practice. New York, Prentice-Hall Inc., 1953. p. 20.

*) Martindell, J. The business executive. (In Bunting, (red.) op. cit., p. 67).

daarop te let dat die ontwikkeling van 'n eie bestuursetiek alleen deur die Bantoe self onderneem kan word. Hulp van buite is wel belangrik maar die kern van die saak bly nog die bydrae van die bedryfsleier onder sy bepaalde omstandighede en gebruike.

5.3.4 Verantwoordelikheid deur eie onderneming

Met die behandeling van die doelstellings het dit duidelik na vore gekom dat daar 'n besondere sterk strewe by baie van die bedryfsleiers is om ekonomies selfstandig te word. Om hieraan te voldoen, onderneem hulle dan die oprigting van 'n eie onderneming waardeur daar gepoog word om die ander doelstellings wat nagestreef word, ten uitvoer te bring. In die toetrede van die Bantoe in sy eie Tuisland tot die sakelewe, bevind die eienaar/bestuurder hom nou in 'n besondere posisie.

(i) Die Bantoe as sakeman moet nou volgens sy eie inisiatief selfstandig optree wat onder andere meebring dat:

- (a) Hy nie meer afhanklik is van ander persone of instansies nie, maar dat hy sy eie „baas” geword het wat nou self besluite moet neem in verband met al die sake van die onderneming.
- (b) Die selfstandige optrede van die bedryfsleier, waardeur hy wat voorheen werknemer was nou werkgewer geword het, groter vryheid van optrede het wat op sy beurt weer groter verantwoordelikheid meebring.
- (c) Die eienaar/bestuurder nou self voorsiening moet maak vir die nodige middele en arbeid om die doelstellings wat nagestreef word ten uitvoer te bring, met ander woorde die bevordering van die eie voordeel sowel as dié van die gemeenskap wat hy bedien, en
- (d) hy volgens die mate waaraan daar suksesvol aan die onderskeie doelstellings in mededinging met ander sake-ondernemings voldoen word, die vrugte van sy onderneming sal pluk. In hierdie verband is dit vanselfsprekend dat die sukses of mislukking van sy onderneming tot 'n groot mate van die bedryfsleier self sal afhang om dit by die bepaalde omstandighede van die omgewing wat hy bedien, toe te pas.

(ii) Die Bantoe as sakeman is nou normaalweg vir sy eie en sy gesin se lewensonderhoud afhanklik van sy onderneming. Die wyse waarvolgens dit in die onderneming geskied, is gewoonlik deur middel van trekkings in die vorm van kontant en goedere uit die onderneming. Die totale maandelikse bedrag wat vir hierdie doel deur bedryfsleiers onttrek word, wissel van onderneming tot onderneming en dit hang af van die mate waartoe geld benodig word ten opsigte van:

- Die noodsaaklike lewensmiddele en huisvesting soos benodig deur die bedryfsleier en sy gesin, die behoefte in hierdie opsig word veral groot indien hy meer as een vrou het;
- Minder noodsaaklike lewensmiddele waarsonder daar vir korter of langer periodes klaargekom kan word, en
- luukse artikels en goedere wat bepaal sal word deur die lewenstandaard wat gehandhaaf word.

Ons wil geensins voorskryf wat hierdie persone mag koop of nie mag koop nie en watter lewenstandaard gehandhaaf moet word nie, maar die ver-

antwoordelikeit van 'n eie onderneming bring in die verband ook besondere eise mee. As die langtermynposisie in ag geneem word en die onderneming met die oog daarop suksesvol ontwikkel word, is dit gedurende die stadium van opbou veral noodsaaklik dat daar in die eerste opsig na die belange van die onderneming self gekyk moet word. Dit is dus belangrik dat daar slegs sodanige bedrae en goedere onttrek sal word, wat nie die sake of vooruitgang van die onderneming onnodig sal strem of aan bande sal lê nie. In die tweede opsig gaan dit dan eers om die belange en behoeftes van die eienaar/bestuurder self.

(iii) Oor die algemeen geneem kan die mate waartoe bedrae en goedere onttrek word, indien dit gesien word in verhouding met wat as 'n billike onttrekking vir 'n bepaalde onderneming beskou kan word, soos volg ingedeel word:

- minimale onttrekkings,
- gemiddelde onttrekkings,
- hoë onttrekkings,
- buitensporige onttrekkings.

Daar moet op gelet word dat die onttrekkings gesien word in die lig van die omset van die onderneming met die persentasie wins daarop. 'n Onderneming kan dus alleen suksesvol beskou word as die eienaar/bestuurder uit die opbrengs daarvan aan sy lewensbehoefte kan voldoen en nog die onderneming geleidelik kan uitbrei. Daar kan in verband met die algemene posisie onder andere die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

1. Soos in die vorige hoofstuk aangedui, is daar baie van die eienaars/bestuurders wat bereid is om baie op te offer om van hulle ondernemings 'n sukses te maak - hulle is gevolglik bereid om slegs met die noodsaaklikste lewensmiddele klaar te kom sodat die onderneming eers opgebou kan word.
2. Sommige ondernemings se omset is so laag en die moontlikheid van uitbreiding so skraal dat daar in alle regverdigheid slegs geringe onttrekkings gemaak kan word - die voortbestaan van hierdie ondernemings is voortdurend in die weegskaal maar 'n mens is menigmaal verbaas om te sien hoe tevrede en gelukkig die eienaar/bestuurder met sy ondernemings is wat hoewel dit ekonomies nie juis as suksesvol beskryf kan word nie, tog aan sy ander doelstellings mag beantwoord.
3. 'n Redelike groot persentasie van die bedryfsleiers handhaaf na gelang van omstandighede, 'n redelike lewenstandaard. Hulle ondernemings regverdig gewoonlik die posisie dat hulle gemiddeld tot selfs hoë onttrekkings kan maak sonder dat die voortbestaan van die onderneming nadelig daardeur beïnvloed word. Daar moet eger in hierdie opsig onthou word dat so 'n groot persentasie van die ondernemings se omset relatief klein is, met die gevolg dat 'n betreklik lae bedrag wat onttrek word reeds 'n hoë persentasie meebring. Hoewel daar in menige opsig nie veel middele of geleentheid beskikbaar is om die onderneming groot uit te bou nie, is daar oor hierdie groep nie veel rede tot kommer nie aangesien die belange van die onderneming met uitsondering van sekere gevalle, normaalweg nie deur die onttrekkings benadeel word nie.
4. Daar is ongelukkig ook die groep wat normaalweg hoë en selfs buitensporige onttrekkings uit hulle ondernemings neem. Hierdeur word die voortbestaan

van die betrokke ondernemings beslis bedreig en daar word nie altyd besef dat so 'n praktyk uit die aard van die saak slegs tydelik kan voortduur nie. Indien sodanige onttrekkings op 'n tydelike basis geskied en bedoel is om byvoorbeeld noodsaaklike lewensmiddele mee te koop, kan dit, hoewel nie finansiële geregverdig nie, nog verstaan word maar in die meeste gevalle dien dit egter hoofsaaklik vir die aankoop van luukse artikels en goedere waaronder groot motors een van die belangrikste items is - in 'n hele aantal van die gevalle wat besoek is, is gevind dat onkunde in verband met die finansiering van 'n onderneming 'n groot rol hiertoe bygedra het, veral kontantverkope word slegs as inkomste gesien sonder om die nodige voorsiening vir die vervanging van die voorraad te maak.

In die geheel geneem, is daar gevind dat die beleid wat ten opsigte van onttrekkings gevolg word tot 'n groot mate die verantwoordelikheid van die eienaar/bestuurder teenoor sy onderneming as sodanig weerspieël.

(iv) Soos na verwys, is die Bantoe as eienaar/besuurder as bedryfsleier nog tot 'n te groot mate geneig om slegs aan die voordele en status van „gou-ryk-word” te dink en wel ten opsigte van die voordele daarvan. Die langtermynposisie van die onderneming en die rol daarvan op die samelewing wat bedien word, word te dikwels uit die oog verloor. Met die opleiding en hulp wat aan hierdie ondernemings verleen word, is dit net so belangrik dat die bedryfsleiers terdeë bewus gemaak moet word van die uitdaging waarvoor die sakelewe te staan gekom het. Hierdie uitdaging word deur Merrill soos volg saamgevat:

“This new concept is that the businessman's responsibilities extend far beyond himself and his immediate associates; that the chief ones, in fact are to others to the many groups on which his decisions and actions have some sort of impact. *)

Waar daar reeds in sekere opsigte tekens van heelwat vooruitgang van die Bantoe as bedryfsleier in sy Tuisland is, is dit belangrik dat daar besondere aandag geskenk word aan die verantwoordelikheid van die bedryfsleier teenoor die samelewing in die algemeen. °) In afdeling 8.6 word die verantwoordelikheid van die bedryfsleier behandel en daar word gewys op die verantwoordelikheid van die bestuur ten opsigte van die volgende:

Die verantwoordelikheid teenoor die onderneming

Die verantwoordelikheid teenoor werknemers

Die verantwoordelikheid teenoor verbruikers

Die verantwoordelikheid teenoor die staat

Die verantwoordelikheid teenoor die samelewing

Die verantwoordelikheid teenoor die wêreld in die algemeen.

Inagnemende die groot verandering wat die Tuislande ten opsigte van die ekonomiese en sosiale struktuur ondergaan, is dit verstaanbaar dat die bedryfsleier wat in werklikheid ook deel van hierdie proses is, self nog tot 'n groot mate moet meehelp om die veranderinge teweeg te bring. Hoewel baie van die on-

*) Merrill, op. cit., p. vi.

dernemings op sigself klein is en nie veel kan uitoefen nie, is die totale aksie baie belangrik en dra elkeen by om dit te bepaal. In die nuwe era van ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande, is dit veral die bedryfsleiers wat 'n groot rol daarin moet speel en met die toename van die tempo van die ontwikkeling sal hulle rol steeds groter word met steeds meer verantwoordelikheid.

Soos die bedryfsleiers daartoe gereed is om meer verantwoordelikheid teenoor die samelewing as geheel te aanvaar, so kan ook verwag word dat daar almeer vertroue deur die volksgenote in hulle gestel sal word.

5.3.5 Die rol van die vrou

Die posisie van die bedryfsleier in die Tuislande kan nie behandel word sonder om ook aandag te skenk aan die posisie van die vrou nie. Daar moet nie uit die oog verloor word nie dat die vrou volgens die gebruike van die stamstelsel normaalweg die een is wat die produkte en artikels wat gemaak word verruil vir geld en ander lewensmiddele. Sy kry in hierdie opsig eintlik meer as die man met transaksies in die sakelewe te doen. Verstaanbaar het die vrou in baie opsigte 'n belangrike skakel in die handelslewe geword. Haar rol in bepaalde ondernemings wissel egter baie en kan soos volg ingedeel word:

- Self in beheer van onderneming;
- Op vennootskapbasis met man of ander persoon/persone in onderneming;
- As tydelike of deeltydse hulp as man byvoorbeeld weg is of gedurende spitstye;
- Lewer slegs sporadiese hulp, en
- lewer geen hulp in onderneming nie.

Dit is moeilik om in die algemeen in hierdie opsig te onderskei om welke redes daar in so baie gevalle van die vrou gebruik gemaak word. Aan die een kant is daar faktore soos:

- Die eerlikheid en lojaliteit van die vrou;
- Finansiële besparing wat verkry word, en
- die inhoud van die sakekennis in die gesin, wat tot 'n groot mate meewerk dat daar van haar dienste gebruik gemaak word.

Aan die ander kant het sy in baie gevalle 'n besondere sake-insig en aanvoeling en word sy hiervoor in die sakelewe betrek.

Aangesien hierdie faktore in so baie variasies in die praktyk voorkom en daar van geval tot geval 'n klemverskuiwing is, kan daar nie in die algemeen van 'n bepaalde patroon gepraat word nie. Wat die totaalposisie betref, is dit egter duidelik dat, sover vasgestel kan word, genoemde faktore gesamentlik meewerk om aan die vrou 'n belangrike plek in die sakelewe van die Tuislande te gee. Daar is diegene wat daarvan oortuig is dat, en hulle noem 'n hele aantal voorbeelde in hulle omgewing, die besigheidsinsig van die vrou in baie opsigte die stukrag agter baie van die ondernemings is. Die man is wel nog die hooffiguur in baie van hierdie ondernemings maar in werklikheid is dit die vrou om wie die spil draai. Hierdie verskynsel kan egter in die meeste gevalle slegs met persoonlike waarneming vasgestel word aangesien die man gewoonlik nie sal erken dat dit wel die geval is nie.

5.3.6 Besondere rol van die eienaar/bestuurder

Hoewel 'n groot persentasie van die ondernemings in die Tuislande nog op die kleinhandel toegespits is met 'n relatiewe klein omset per onderneming en die invloed wat van elk uitgaan ook relatief beperk is, is dit egter ook waar dat die eienaars/bestuurders die skakel is tussen die produsente van verbruikersgoedere en die Bantoe as verbruiker.

In 'n steeds toenemende mate vervul die eienaar/bestuurder 'n besondere rol en die invloed wat hy uitoefen word al belangriker. Daarteenoor kan aanvaar word dat die invloed van die talle klein ondernemings met hulle eienaars/bestuurders in totaal reeds 'n belangrike rol speel. Die aandag word in hierdie verband op die volgende toegespits:

- (i) Weens die relatiewe lae omvang van die sake wat by so baie van die ondernemings gedoen word, moet die eienaar/bestuurder met slegs minimum hulp, self al die werksaamhede verrig. Hierdie taak van die eienaar/bestuurder is deur een van hulle kostelik soos volg saamgevat:

“He is - the mind, the ears, the eyes, and the hands of the enterprise.”

Afgesien van die verantwoordelikheid van die bestuur en finansiering van die onderneming, staan hy direk in kontak met die verbruiker en vervul hy as sodanig 'n belangrike plek in die voorsiening van die behoeftes van sy mense - selfs in die mees verafgeleë gebiede onder moeilike omstandighede moet hy optree. Afgesien van die bevordering van sy eie belange soos reeds behandel, lewer hy ook 'n noodsaaklike diens aan sy mense in die Tuislande.

- (ii) Hierdie persone (ei-naars/bestuurders) kan in 'n sekere sin as die baanbrekers van die sakelewe in die Tuislande beskou word. Hulle vorm die grondslag waarop daar voortgebou kan word vir verdere en steeds sneller ekonomiese ontwikkeling. Geen werklike vooruitgang en ontwikkeling kan blywende sukses behaal as dit nie deur die Bantoe self onderneem *) word en as sodanig aanvaar word nie en dit is dan ook in hierdie opsig dat die eienaars/bestuurders seker een van hulle grootste rolle vervul. Hulle is met ander woorde die persone wat die beleid van afsonderlike ontwikkeling veral sover dit die ekonomiese sy betref, prakties in die sakelewe toepas en uitvoer.
- (iii) Ver al die suksesvolle eienaar/bestuurder as bedryfsleier vervul nie net 'n ekonomiese funksie nie, maar speel in baie ander opsigte ook 'n belangrike rol. Die ondervinding en ervaring wat met die selfstandige optrede in die sakelewe opgedoen word, vind in baie opsigte ook uiting in ander fasette van die samelewing waarin die eienaar/bestuurder gevolglik 'n leidende rol kan vervul. Ver al as in aanmerking geneem word dat die bedryfsleier 'n belangrike rol speel in die oorskakeling van die Bantoe se bestaans- en rulekonomie na 'n geldekonomie, is dit net so belangrik en in baie opsigte selfs belangriker, dat die sielkundige en sosiale faktore van sodanige aanpassing die nodige aandag geniet. Die eienaar/bestuurder wat self die aanpassing deurgemaak het, kan nou 'n leidende rol in hierdie verband met betrekking tot sy mense

*) Vgl. afdeling 2.3.

vervul. Die sakeman dien dus as 'n praktiese voorbeeld van die basis van die geldeconomie en sodoende werk hy bewustelik en onbewustelik mee tot die opbouing van die Bantoe se eie kultuur en bestuursetiek onder die veranderende omstandighede.

- (iv) Die kontak van die eienaar/bestuurer met die persone wat hom in die onderneming bystaan, met ander woorde sy ondergeskiktes, werk soos suurdeeg geleidelik deur om diegene ook insig in die sakelewe te gee. Hoewel die aard van die werksaamhede van baie van die ondergeskiktes nie veel direkte bestuurs- of sake-ervaring behels nie, dien dit tog as stimulus om hierdie persone in die klimaat van die sakelewe te plaas. Veral waar die gesinne en familie van so baie sakemanne so nou met die ondernemings verbind is, kan verwag word dat baie van diegene met meer ervaring en middele tot hulle beskikking, die toekoms met meer selfvertroue tegemoet kan gaan en kan voortbou op dit wat daar reeds bereik is.
- (v) Ten slotte is dit belangrik om daarop te let dat daar deur die beleid van afsonderlike ontwikkeling 'n sneeubal aan die rol gesit is wat hoe verder dit gaan hoe groter word dit. Met so baie sakemanne wat steeds die sakelewe betree en die ontwikkeling van die bestaande bedryfsleiers, kan verwag word dat daar uit hierdie geleedere nog die persone na vore sal kom om soos sommige reeds gedoen het, groot ondernemings op te bou en die Tuislande steeds verder uit te bou sodat daar meer werkgeleentheid geskep kan word. Dit is in hierdie opsig belangrik dat die hulp en leiding wat aan die bedryfsleier in die Tuislande verleen word, sal geskied met dié posisie as agtergrond. In die volgende afdeling word verder hierop ingegaan.

5.4 HULP VAN BUITE AAN BEDRYFSLEIERS

Een aspek wat uit hierdie navorsing weereens baie duidelik na vore gekom het is die feit dat dit nog vir geruime tyd noodsaaklik sal wees om daadwerklik hulp en bystand aan die bedryfsleiers in die Tuislande te verleen. Met die oprigting van veral industriële ondernemings, is dit nodig dat al die verskillende menslike, materiële en tegniese hulpbronne byeengebring en in die regte verhouding aangewend word. Gepaardgaande daarmee moet voorsiening gemaak word vir die afset van die goedere en dienste wat geproduseer gaan word.

Waar die Tuislande self nie oor die nodige hulpbronne beskik nie, word dikwels aanbeveel dat persone of ondernemings vanuit blanke Suid-Afrika die taak moet oorneem om binne afsienbare tyd uitvoering daaraan te gee. Met die eerste oogopslag blyk dit 'n doeltreffende en spoedige oplossing te wees. Uit die ontdekking wat buitelandse ondernemings opgedoen het in die ontwikkeling van filiale in verskillende State van Afrika, is dit egter duidelik dat daar baie probleme hieruit voortspruit. Basies kan hierdie probleme in twee hoofgroepe verdeel word, naamlik maatskaplike en ekonomiese aspekte. Elke aspek sal net kortliks behandel word.

5.4.1 Maatskaplike aspekte by hulpverlening

Die Bantoe betree die sakelewe basies om dieselfde rede as wat enige ander persoon dit doen, naamlik om 'n inkomste te verkry waarmee hy aan sy behoeftes kan voldoen. As 'n 'ekonomiese persoon' is hulle aanspooring dus in ooreenstem-

ming met die van ondernemers byvoorbeeld in blanke Suid-Afrika. Die verskil in optrede spruit egter daaruit dat die Bantoe met die toepassing van sy doelstellings soos gemotiveer deur nie-ekonomiese aspekte, tot ander besluite sal geraak in die uitoefening van sy taak as bedryfsleier. Hierdie posisie word in die hand gewerk deurdat die Bantoe aan die een kant deel neem aan die moderne aktiwiteite terwyl hy aan die ander kant ook deel vorm van die tradisionele maatskaplike lewe in die Tuislande.

Sy optrede as bedryfsleier bring hom in die eerste instansie in botsing met die aanvaarde beginsels in soverre hy in aanraking kom met die verskillende persone en instansies met wie sy onderneming skakel. Geiger en Armstrong kom ook tot die slotsom dat:

“His activities increasingly involve him in impersonal, rationalized relationships with colleagues, customers, and competitors in contrast to the personalized, affective relationships of the traditional community.”†)

Tweedens bring hierdie botsende elemente ook in die optrede van die bedryfsleier probleme vir homself mee, want hy as persoon beweeg op die voorpunt van die kulturele aanpassing van die inwoners van daardie gebied. Dit is dus duidelik dat daar hier reeds tot 'n meerdere of mindere mate botsings voorkom in die kulturele verhoudings by die bedryfsleier self sowel as tussen hom en die persone met wie hy skakel.

Indien daar tot die stap oorgegaan word om persone uit blanke Suid-Afrika te gebruik om self as bedryfsleiers op te tree by die oprigting van ondernemings of om Bantoebedryfsleiers op te lei, dan word die posisie nog vererger. Daar rus nou 'n tweeledige taak‡) op die skouers van sodanige persone, naamlik:

Eerstens die opleiding van plaaslike bedryfsleiers en tegnisi om die moderne tegnologie effektief aan te wend. Dit behels aan die een kant opleiding in verband met die nuwe masjinerie en toebehore sowel as 'n sekere mate van tegniese kennis om dit te gebruik, teenoor aan die ander kant die moeiliker aspek om hierdie persone daartoe te bring om die beginsel van industriële doelreffendheid te verstaan en toe te pas.

Tweedens behels die taak van hierdie blanke bedryfsleier die baie moeilike aspek om hierdie bedryfsleiers en tegnisi nie alleen op te lei om die masjinerie te hanteer nie, maar om hulle 'n aantal gebruike en gewoontes aan te leer wat nodig is vir hulle aanpassing onder die nuwe omstandighede - en wel gebruike en gewoontes wat andersins vreemd is aan die maatskaplike lewe in die Tuislande.

Verstaanbaar sal daar onder hierdie omstandighede botsings ontstaan in die kulturele insig en verhouding tussen die blanke bedryfsleier teenoor diegene wat

‡) Geiger, T. & Armstrong, W. The development of African enterprise. (Planning pamphlet 120). Washington, National Planning Ass., 1964 p. 39. Hierdie boek handel oor die breë aspek van bestuur in 'n ontwikkelende land en is waar aangehaal ook van toepassing op die posisie in die Tuislande.

†) Brannen, T.R. & Hodgson, F.X. Overseas management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1965. p. 8. Hierdie boek handel oor die breë aspek van bestuur in 'n ontwikkelende land en is waar aangehaal ook van toepassing op die posisie in die Tuislande.

opgelei word. Veral in die laasgenoemde taak bestaan daar 'n groot gevaar dat daar misverstand tussen die verskillende partye kan voorkom. Daar word nie altyd beseft dat die inwoners van die Tuislande 'n nuwe lewenspatroon moet aanleer nie, wat in baie opsigte 'n skerp kontras met die tradisionele lewenswyse moet geskied.¶) Die blanke bedryfsleier verstaan nie altyd die toedrag van sake naamlik dat net kennis van die tegnologie en die gebruik van die masjinerie op sigself nie voldoende is nie maar dat dit ook gepaard moet gaan met veranderende gebruike en gewoontes - 'n proses wat baie langzaam geskied.

5.4.2. Ekonomiese aspekte by hulpverlening

In samehang met die maatskaplike aspekte is daar ook 'n aantal ekonomiese aspekte wat 'n invloed uitoefen op die optrede van die bedryfsleiers in die Tuislande. In verskillende afdelings van hierdie studie is hierdie aspek gestel in die lig van die invloed daarvan op die taak van die bedryfsleier. Die belangrike punte in soverre dit die verlening van bystand betref, is die volgende:

- Met so 'n groot persentasie van die inwoners in die Tuislande net bo die bestaansspeil, is dit vanselfsprekend dat daar relatief min spare sal wees.
- Die spare wat wel gemaak word, word uit die aard van die instansies wat dit beheer en die groot risiko-element van nuwe ondernemings in die Tuislande, nie altyd vir daardie doel aangewend word nie.
- Die gebrek aan die nodige fasiliteite vir die voornemende bedryfsleier om krediet-fasiliteite (kort, medium en langtermyn) te verkry.
- Die gebrek aan kennis en ondervinding by menige bedryfsleier om die middele wat wel tot sy beskikking is tot die beste voordeel aan te wend.
- Die gebrek aan die nodige opgeleide en ervare persone om die bedryfsleier tot hulp te wees of te adviseer in verband met die bestuur van sy onderneming.
- Die stadige aanpassing van die deursnee inwoner by veranderde gebruike en gewoontes om tot aansporing vir die ondernemer te dien vir die uitbouing van sy onderneming.
- Die verspreiding van die inwoners oor 'n groot gebied sonder in menige opsig die doeltreffende en vinnige distribusiekanale en middele.
- Die mate van wantroue by baie van die Bantoe teenoor hul eie mense as bedryfsleiers - 'n posisie waarvoor sekere bedryfsleiers met hulle benadering van 'gou-ryk-word' self verantwoordelik is, en
- die gebrek aan opgeleide tegnisi en semi-geskoolde persone vir indiensneming deur ondernemings waar die omset sodanige aanstellings regverdig.

Die bogenoemde, sowel as talle ander, aspekte^{o)} benodig bepaald direkte bystand om die bedryfsleiers by te staan in die suksesvolle uitvoering van hulle taak. Uit die aard van die omstandighede in die Tuislande en die agtergrond tot die ontwikkeling van die huidige situasie,^{*}) is dit duidelik dat daar nog vir 'n geruime tyd daadwerklike bystand verleen moet word. Gesien in die lig van die

¶) Ibid, p. 9.

‡) Vgl. afdeling 3.2.2.2.

^{o)} Vgl. o.a. Geiger & Armstrong, op. cit., p. 45-54 asook Davis, J.M. Modern industry and the African. New York, Frank Cass & Co., 1967. Hoofstuk 11.

maatskaplike aspekte wat daar by sodanige hulpverlening betrokke is,†) is dit verstaanbaar dat dit nie net gaan om die voorsiening van geld, masjinerie en tegniese kennis nie, maar wel ook om dieperliggende beginsels. Die basiese faktore in hierdie verband sal in die volgende afdeling kortliks aangetoon word.

5.4.3 Kulturele aanpassing by hulpverlening

By die hantering van hierdie faktore wat as basis tot die hulpverlening dien, word die aandag in hierdie afdeling veral toegespits op die kulturele aanpassing wat daartoe nodig is. Sover as wat die direkte hulp en bystand betref word daar in die onderskeie afdelings daarna verwys en daar sal nie hier daarop ingegaan word nie.

Soos in afdeling 9.2 behandel word, word daar in hierdie verband uitgegaan van die uitdruklike standpunt dat die hulpverlening aan sekere basiese vereistes moet voldoen.†) Dit moet met ander woorde hoofsaaklik ten doel hê die bevordering van die eienaars/bestuurders en bedryfsleiers tot volle selfstandige optrede vir hul eie voordeel, sowel as dié van die Tuisland waarvan hulle deel is.

Dit is belangrik om daarop te let dat die vernaamste verskil tussen hulpverlening onder genoemde voorwaardes en die oprigting van filiale met moederondernemings in byvoorbeeld blanke Suid-Afrika, veral geleë is in die doel wat nagestreef word. In die eerste instansie gaan dit om die uitsluitlike bevordering van die belange van die betrokke Bantoes en hul gebied, teenoor in die tweede instansie die uiteindelijke voordeel van die moederonderneming in die geval van die oprigting van 'n filiaal. In hierdie geval verkry die gebied van optrede wel ook voordeel daaruit maar die belange van die gebied bly altyd onderworpe aan dié van die onderneming wat in beheer is. Die probleme wat in hierdie opsig in ander Afrikastate ondervind word spreek duidelik as voorbeeld.

Volgens die beleid van afsonderlike ontwikkeling word die verlening van hulp aan die Tuislande gevolglik beperk tot die uitbouing van die sakelewe tot voordeel van die inwoners van die Tuislande self. Hierin lê 'n belangrike voordeel van beskerming vir die Tuislande opgesluit wat dikwels oor die hoof gesien word wanneer die toepassing van hierdie beleid gekritiseer word. By die verlening van hulp in die vorm van menslike, materiële en tegniese bystand is dit belangrik dat daar op die volgende aspekte gelet word.

5.4.3.1 Noodsaaklikheid van kulturele aanpassing

Daar is reeds op gewys,||) dat die bystand wat verleen word alleenlik suksesvol benut kan word as daar afgesien van die menslike materiële en tegniese hulp,

self ook aandag gegee word aan die aanpassing van 'n aantal gebruike en gewoontes wat daarmee in verband staan. Brannen en Hodgson beklemtoon die feit dat:

“ . . . little benefit is realized from the adoption of modern technology by pre-industrial areas unless there are changes in some of the habits and attitudes of the local populations.”^{o)}

†) Vgl. afdeling 5.4.1.

†) Vgl. ook afdeling 5.3.2.

||) Vgl. afdeling 5.4.1.

^{o)} Brannen & Hodgson, op. cit., p. 7.

Daar moet steeds onthou word dat die doeltreffende benutting van die tegnologie afgesien van die direkte kennis en benutting daarvan, ook onderhewig is aan 'n gepaste gedragspatroon. Daarsonder sal daar maar min voordeel met die toepassing daarvan verkry word.

Verder moet ook in ag geneem word dat die lewe 'n eenheid vorm†) en dat die verandering van sekere gebruike en gewoontes ook tot 'n meerdere of mindere mate 'n invloed op ander gebruike en gewoontes sal uitoefen.

5.4.3.2 Begrip van kulturele aanpassing

'n Persoon in blanke Suid-Afrika groei op volgens die Westerse lewenspatroon. Begrippe met betrekking tot die winsmotief, vrye optrede in die sakelewe, mededinging, moderne tegnologie, ensovoorts, vorm deel van sy daaglikse bestaan. Relatief min begrip en aanpassing*) is gevolglik nodig om hom aan te pas by die vereistes van industrialisasie. Daarteenoor word die inwoner in die Tuislande normaalweg in 'n heel verskillende milieu groot en sy lewe word bepaal deur heeltemal ander gebruike en gewoontes.

By die verlening van hulp aan die bedryfsleier in die Tuislande is dit dus noodsaaklik dat die persone en instansies wat daarby gemeid is, doelbewus aandag sal gee aan:

- In die eerste instansie die opbou van kennis aangaande die kultuur van die bepaalde gebied wat bedien moet word om te bepaal tot watter mate daar verskil in benadering kan voorkom. Die feit dat persone uit onderskeie kulture terselfdertyd heelwat ooreenkomste sowel as heelwat verskillen†) meebring, moet nie uit die oog verloor word nie.

- In die tweede instansie is dit nodig om te bepaal watter bepaalde gebruike en gewoontes werklik nodig is om te verander om aan te pas by die bepaalde omstandighede.‡) Soos beklemtoon is dit noodsaaklik dat daar verandering in die bestaande lewenspatroon teweeggebring moet word, maar dit is ook noodsaaklik dat die aanpassing geleidelik sal geskied en slegs die minste veranderinge op een tydstip sal meebring.

- In die derde instansie moet die verskillende kanale bepaal word waardeur die verandering teweeggebring kan word. Basies kan hierdie optrede volgens direkte en indirekte metodes verdeel word. In die geval van direkte metodes word daar veral bedoel die kontak wat daar met die bedryfsleier in sy onderneming bestaan waar hy deur ondervinding en sake-opleiding§) beïnvloed kan word - met ander woorde, metodes gerig op die bedryfsleier self. Met indirekte metodes word veral gedink aan byvoorbeeld die algemene opleiding§) van die inwoners, opleiding in

†) Vgl. afdeling 8.5.1.

*) Die invloed hiervan op die maatskaplike lewe van die Westerling is selfs diepgaande en ons onder vind daaglikse aanpassingsprobleme soos die tempo toeneem.

‡) Vgl. o.a. Brannen & Hodgson, op. cit., p. 89.

§) Brannen & Hodgson, op. cit., p. 89.

¶) Vgl. afdeling 9.4 waar hierdie aspek verder behandel word. Vgl. ook Brannen & Hodgson, op. cit., hoofstuk 4 vir bepaalde aspekte met betrekking tot opleiding.

§) Vgl. afdeling 9.4.2.

staatsdepartemente, kommunikasiemedia, ensovoorts - met ander woorde metodes gerig op die inwoners in die algemeen.

- In die laaste instansie is dit nodig om 'n voortdurende studie van bogenoemde aspekte te maak om nie alleen die sukses van die toepassing te meet en aanpassings in daardie verband te maak nie, maar om ook aanpassings te maak om by veranderende omstandighede aan te pas.

5.4.3.3. Doel met kulturele aanpassing

In afdeling 2.5.2. is daar klem gelê op die beleid van afsonderlike ontwikkeling wat in wese ten doel het die ontwikkeling van die inwoners van die Tuislande tot volle onafhanklikheid en selfstandigheid.

In opvolging hiervan is dit noodsaaklik dat die toepassing van hierdie beleid dienooreenkomstig na al die fasette van die samelewing deurwerk en dus ook na die sakelewe.

In die lig van die toepassing hiervan op die bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes is dit belangrik dat enige program van hulpverlening daarop gemik word om uitvoering aan hierdie beginsel te gee. Die doel waarna gestrewe moet word in alle opsigte moet wees om die bedryfsleier in die Tuislande te help sodat elkeen sy deel kan bydra tot die ontwikkeling van 'n eie patroon van sakedoen en gerugsteun deur 'n eie bestuursetiek.*) Hiermee word nie bedoel dat daar in die proses van ontwikkeling nie van die ondervinding en kennis soos opgedoen in ander gebiede gebruik gemaak moet word nie. Inteendeel word dit soos beklemtoon as noodsaaklik beskou om daaruit te put, maar dan wel tot die mate dat die toepassing daarvan ooreenkomstig die bepaalde omstandighede en binne die raamwerk van die veranderende kultuur geskied.

Dit is belangrik dat die hulpverlening sowel as die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak, die posisie in hierdie lig sal sien en hanteer. Indien hierdie beginsels verwerp word en die bedryfsleier en sy ondergeskiktes of deur gebruikmaking van die hulp daartoe geforseer word of uit eie beweging daartoe oorgaan om hulle eie kultuur te versaak en maar slaafs die vreemde te aanvaar, word hulle "cultural misfits."†) Dit is dus 'n vereiste dat daar in alle opsigte van die kerngedagte uitgegaan moet word om te strewen na, soos Brannen en Hodgson dit saamvat,

" . . . to train first-class local technicians and supervisors (ons kan ook bedryfsleiers daaraan toevoeg), and not to create second-class artificial Westerners."^o

*) Vgl. ook afdeling 5.3.3.

†) Brannen & Hodgson, op. cit., p. 91.

^o) Ibid, p. 90. Vgl. ook afdeling 2.5.

HOOFSTUK VI

BEDRYFSLEIDING

6.1 BEDRYFSLEIDING AS PROSES

Bedryfsleiding as proses kan onder andere vanuit die volgende gesigspunte benader word:

- (i) Die taak van die bedryfsleier naamlik bedryfsleiding is in die eerste instansie 'n ekonomiese daad waarna dit ook ander aangeleenthede omsluit. Drucker stel dit soos volg:

“It (the business enterprise) can only justify its existence and its authority by the economic results it produces.”^{||)}

Vir die volvoering hiervan is dit nodig dat die taak van die bedryfsleier die volgende sal insluit:

Eerstens die opbou en bestuur van 'n bepaalde onderneming ooreenkomstig die doelstellings wat nagestreef word;

Tweedens die bestuur en kombinasie van menslike (bestuur) en materiële hulpbronne sodat die onderneming aktief en produktief kan wees. Sover as wat die bestuur betref kan tereg gesê word dat dit die funksie is van “managing managers.”^{‡)}

Derdens behels dit die bestuur van menslike hulpbronne sover as wat dit werkers en hul werk betref.

- (ii) Die proses van bedryfsleiding waardeur die bedryfsleier die verlangde resultate bereik, geskied veral op die volgende wyse:

Eerstens die daarstelling van bepaalde duidelik-omlynde doelstellings want “the more clearly and realistically objectives are established, the more likelihood there is that they will be attained.”^{*})

Tweedens die bestuur en lei van die onderneming ter bereiking van die beoogde doelstellings. °) Die belangrikheid hiervan spreek duidelik uit die volgende stelling:

“To manage a business means, therefore, to manage by objectives.”^{§)}

Tereg sê William F. Ballhaus van Northrop Aircraft Company dat dit nie alleen voldoende is om die doelstellings daar te stel nie, maar dat daar ook 'n weg aangedui moet word hoe om dit te verwesenlik. †)

Derdens behels dit die beheer en meet van die werklike werkverrigtinge (prestasie) ooreenkomstig die verwagte doelstellings.^{ff)}

||) Drucker, P.E. The nature of management. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 27.)

‡) Ibid, p. 31.

*) Maynard, H.B. Management and managing. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 24).

°) Vgl. Maynard, (red.) op. cit., p. 26-28 asook hoofstuk 12.

§) Richards & Nielander, op. cit., p. 30.

†) Ballhaus, W.F. What can management theory do for the practicing manager. (In Koontz, (Toward . . .) op. cit. p. 146.)

ff) Vgl. Maynard, (red.) op. cit., p. 28-29 asook hoofstuk 17.

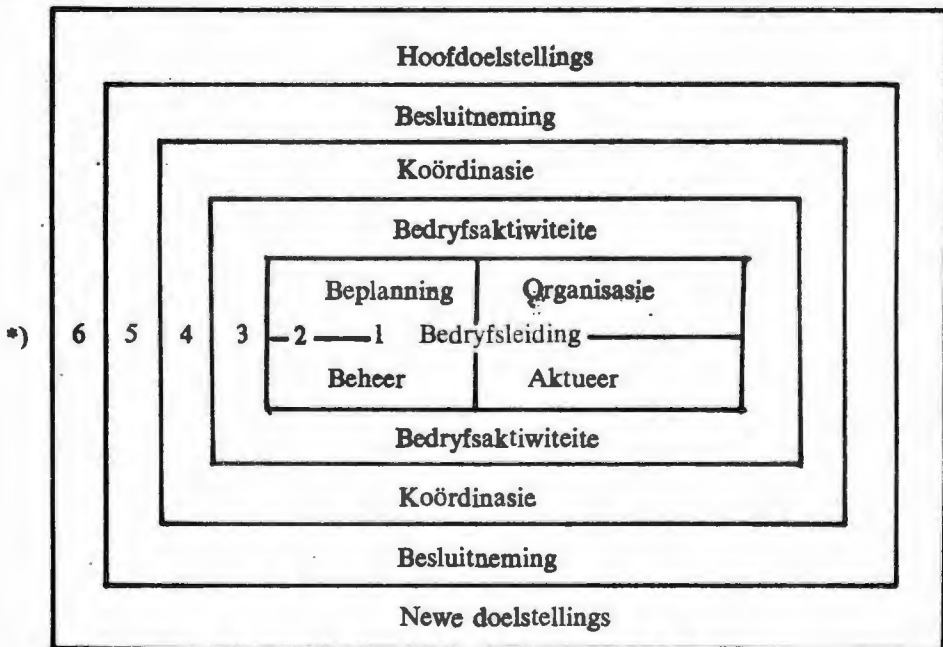
(iii) Laastens kan bedryfsleiding benader word volgens die verskillende funksies en elemente waarvolgens hierdie proses geskied. Basies is hierdie funksies reeds in 1916 deur Henri Fayol onderskei:

Beplanning,
 organisasie,
 bevel,
 koördinasie en
 beheer.

Hierdie funksies is in illustrasie 2/7 aangetoon en sal in die volgende afdeling verder op ingegaan word.

Uit die behandeling van die verskillende gesigspunte tot die benadering van die proses van bedryfsleiding is dit duidelik dat dit basies op dieselfde beginsel berus, behalwe dat die verskillende fasette vanaf verskillende kante benader word. Met die oog op hierdie studie sal daar hoofsaaklik van die funksionele siening gebruik gemaak word. Illustrasie 6/1 gee 'n skematiese voorstelling van wat werklik onder bedryfsleiding verstaan word.

Illustrasie 6/1 - Skematiese voorstelling van bedryfsleiding



*) Sien omskrywing hierna. Vgl. ook illustrasie 2/3.

Dit is belangrik dat alvorens die onderskeie punte behandel word, die aandag eers op die volgende kardinale aspekte gevestig word. Dit sal geskied ooreenkomstig die aspekte soos dit in illustrasie 6/1 genoemmer is:

Aspekte:

1. Leiding vorm die kern en behels die uitvoering van leierskap ten opsigte van die onderneming. *) In die uitoefening van hierdie taak van die bedryfsleier moet daar onderskei word tussen die funksies wat verrig moet word aan die een kant en sekere elemente wat deel vorm van elke funksie aan die ander kant.
- 2 & 6 In aspekte 2 & 6 word die basiese funksies saamgevat wat onderskeidelik in 'n meerdere of mindere mate noodsaaklik is vir die uitoefening van die taak in sy geheel.
3. Aspek 3 omvat die bedryfsaktiwiteit. Die uitoefening hiervan is gerig op die bereiking van die materiële doelstelling van die onderneming.
- 4 & 5. In aspekte 4 & 5 gaan dit om die elemente, koördinasie en besluitneming, wat 'n integrale deel van elke funksie van bedryfsleiding vorm.
6. Aspek 6, die doelstellings, vorm soos hierbo genoem, een van die basiese funksies van bedryfsleiding en wel die beginpunt sowel as die eindpunt. Dit vorm terselfdertyd ook 'n integrale deel van elke funksie van bedryfsleiding en stem nou ooreen met die elemente. Die feit egter in ag geneem dat die doelstellinge voortdurend bewustelik en onbewustelik geformuleer en toegepas moet word, laat die klem meer op die verrigting van die funksie val, maar daardeur moet die ander sy daarvan nie oor die hoof gesien word nie.

6.2 DIE FUNKSIE VAN BEDRYFSLEIDING

Gebaseer op die funksies soos in illustrasie 2/7 genoem en die siening van verskeie ander skrywers, sal hierdie funksies van bedryfsleiding met die oog op die studie soos volg onderskei word:†)

1. Bepaling van doelstellings
2. Beplanning
3. Organisasie
4. Aktuering, en
5. Beheer.

Elkeen van hierdie funksies sal kortliks behandel word.

6.2.1 Bepaling van doelstellings

Die skrywers Petersen, Plowman en Trickett onderskei in hulle boek "Business Organization and Management" die bepaling van die doelstellings as die eerste funksie van bedryfsleiding. Die meeste ander skrywers beskou hierdie aspek as deel van beplanning en wel nie as 'n afsonderlike funksie nie. Ons wil ons egter met eersgenoemde siening vereenselwig, naamlik dat die doelstellings "not only

*) Vgl. afdelings 2.2, 5.1.3 en 6.2.4.2.

†) Vgl. afdeling 2.2.4.

preceeds planning but is over and above the other aspects of management work”^{o)}
Die belangrikheid van die doelstellings is reeds in die vorige afdeling op gewys.
Terwyl genoemde skrywers dit nog verder beklemtoon, naamlik:

“All of business action, and certainly all of management action, stems from this act.” †)

Dit is dus duidelik dat die doelstellings nie alleen die begin van alle werksaamhede van die onderneming is nie, maar dat dit ook die resultaat bepaal wat bereik wil word. Dit kan dus omskryf word as die begin en die einde van die taak van bedryfsleiding. By die bepaling van die doelstellings is daar met die oog op hierdie studie veral die volgende aspekte wat in gedagte gehou moet word:

- (i) Hoewel daar baie struikelblokke in die weg van die bereiking van die doelstellings mag staan, moet daar altyd tred gehou word met die werklike posisie waarin die onderneming moet optree. In die geval van die Tuislande moet byvoorbeeld die besondere skakeling met blanke Suid-Afrika as ’n hoogsgeïndustrialiseerde land terdeë in aanmerking geneem word terwyl die mate van ontwikkeling van die mense van die Tuislande nie uit die oog verloor moet word nie.
- (ii) Hoewel die doelstellings meer die breë en algemene posisie omlin, terwyl die detail deur beplanning bepaal word, is dit nogtans belangrik dat die doelstellings spesifiek sal wees en dat dit ’n uitstippeling *) sal aantoon van die weg wat gevolg moet word om daaraan uitvoering te kan gee.
- (iii) Met gewoonlik verskeie doelstellings wat nagestreef word, is dit belangrik dat die verskillende doelstellings in orde van belangrikheid ingedeel word. Dit is belangrik wanneer daar onder sekere omstandighede botsings tussen sommige van die doelstellings mag voorkom en daar dan ’n keuse gemaak moet word watter doelstelling voorkeur moet geniet. Hierdie indeling kan die „hiërargie” van doelstellings genoem word.†)
- (iv) Ten slotte is dit ook noodsaaklik dat daar afgesien van die orde van belangrikheid, die doelstellings geharmoniseer word of soos Terry dit opsom:
“ . . . the harmonizing of objectives means that they blend with each other.”§)
sodat die werksaamhede van die onderneming na ’n eenheid gevoer word.

6.2.2 Beplanning

Beplanning word deur Davis soos volg omskryf:

“Creative planning is the function of originally determining an effective, econo-

^{o)} Petersen, e.a. op. cit., p. 7.

†) Ibid. p. 53. Vgl. ook afdeling 6.1 en illustrasie 6/1 punt 5.

*) Reynders, op. cit., p. 29

§) Vgl. afdeling 4.2.3 punt 6.

§) Terry, op. cit., p. 35.

mical basis of action for the achievement of specified objectives.”†)

Beplanning behels die keuse tussen verskillende alternatiewe van die wyse waarvolgens 'n bepaalde onderneming onder gegewe omstandighede sy werksaamhede kan verrig sodat die doelstellings wat nagestreef word, bereik kan word. Met ander woorde: Beplanning is die vasstelling van 'n strategie uit verskillende alternatiewe strategieë binne 'n gegewe struktuur. Dit is noodsaaklik dat daar deur beplanning 'n toekomsbeeld gevorm word wat afhange van omstandighede voortdurend daarby aangepas moet word. Beplanning is soos Reynders dit saamvat kreatief van aard en behels 'n voorspelling van wat in die toekoms verwag word met 'n uitstippeling van die weg en wyse waarvolgens die doel bereik kan word. *) Beplanning is dus ook programmering van die strategie.

Beplanning het 'n integrale deel van ons moderne bedryfsleiding geword en beskryf Burgess dit tereg as:

“Planning is one of the cornerstones upon which successful enterprise depends.”^o) Om die doelstellings met al die verskillende fasette daarvan te dek, is dit essensieel dat beplanning op al die verskillende terreine van die onderneming moet geskied. Daar sal gevolglik 'n groot verskeidenheid planne moet wees om die eindresultaat te verkry en die indeling kan soos volg gemaak word:

Beplanning met die oog op die doelstellings:

Die bepaling van standaarde;

Die opstelling van begrotings;

Die bepaling van - programme,

- beleid,

- prosedure, en

- metodes.

Aangesien beplanning al die toekomstige bedryfsaktiwiteite van die onderneming vir sowel die kort- en die langtermyn raak, is dit verstaanbaar dat daar met die opstelling daarvan sover as moontlik voorsorg gemaak word dat alle moontlike aspekte in aanmerking geneem word. Dit is nodig dat daar die nodige vooruitskattings gemaak word met betrekking tot:

Ekstrapolasie,

ekonomiese vooruitgang en ontwikkeling,

Staatskontrole,

†) Davis, op. cit., p. 22. Die volgende skrywers kan ook in hierdie verband aangehaal word:

1. Terry, (op cit., p. 184) “Planning is the selection and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results.”

2. Koontz & O'Donnell, (op. cit., p. 69). “Planning is the most basic of all management functions since it involves selection from among alternative courses of action for the enterprise as a whole and for every department and person in it.”

*) Reynders, op. cit., p. 29.

o) Burgess, C.L. Planning. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 248).

fiskale beleid, en
bemarkingsnavorsing. †)

6.2.3 Organisasie (en personeelvoorsiening)

Die persone in 'n onderneming kan nie maar na willekeur elkeen sy eie gang gaan nie maar daar bestaan 'n behoefte aan organisasie sodat die vereiste samewerking verkry kan word. Dit vorm die derde funksie van bedryfsleiding, naamlik organisasie, waardeur daar effektiewe en doelmatige samewerking tussen die werknemers bewerkstellig word ter bereiking van die doelstellings wat deur die onderneming nagestreef word. Meij stel dit soos volg:

“. . . the system according to which the work to be done, the whole activity of the business, is grouped together in functions and how these functions, and therefore with the different functionaries „relate to each other.”*)

Baie skrywers het hulle tot hierdie funksie van bedryfsleiding ^{o)}) gewend en daar is baie verskillende sienings van hierdie begrip. Die onderskeie sienings kan hoofsaaklik in sewe groepe verdeel word, te wete:

Formalisme;

Die spontaneiteitsbenadering;

Die deelnemende benadering;

Aansporing en reaksie (Challenge and Response);

Spesialisasie;

Rigtinggewende benadering, en

Kontroleer en opweeg. (Checks and Balances)

Die meeste skrywers bepaal hulle nie by een spesifieke siening nie, maar kombineer verskeie sienings in hulle eie uitgangspunt.‡)

Die verskeie sienings beklemtoon gewoonlik die volgende belangrike aspekte:

(i) Die organisasie moet doelbewus, doelgerig en doelmatig wees;

†) Dale, op. cit., p. 345-366 en Terry, op. cit., p. 207-214.

*) Meij, J.L. (In Hugh-Jones, op. cit., p. 4).

o) Vgl. afdeling 2.2.3.

‡) Die volgende voorbeelde kan gencem word:

1. Pfiffner en Sherwood, (op. cit., p. 3). "Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-to-face contact with all others, and engaged in a complexity of tasks, relate themselves to each other in the conscious, systematic establishment and accomplishment of mutually agreed purposes."
2. Van der Schroeff, (op. cit., p. 277). „Onder organiseren valt te verstaan de ordening van de actie en het scheppen van het doelmatig samestel van middelen nodig ter bereiken van een gesteld doel."
3. Terry, (op. cit., p. 304). "Organizing is the establishing of effective authority relationships among selected work, persons, and workplaces in order for the group to work together efficiently."
4. Davis, (op. cit., p. 327). "An organization may be defined as any group of individuals, large or small, that is cooperating under the direction of executive leadership in the accomplishment of certain common objectives."

- (ii) Al die bedrywighede in die onderneming moet geanaliseer word;
- (iii) Daarna moet dit weer saamgevoeg en gegroepeer word in poste, afdelings en departemente;
- (iv) Die verhoudings tussen al die poste moet bepaal word; °)
- (v) Die regte personeel met die nodige opleiding, ondervinding en persoonlikheid moet in die bepaalde poste aangestel word, en
- (vi) die geheelposisie met al die afdelings moet voortdurend hersien en aangepas word by veranderende omstandighede.

Die taak van die bedryfsleier met betrekking tot die formele organisasie *) as funksie van bedryfsleiding kan gevolglik as drieërlei van aard omskryf word, naamlik:

Eerstens, die daarstelling van 'n organisasiestruktuur wat as raamwerk moet dien om die werksaamhede van die onderneming as 'n geheel saam te snoer; Tweedens die aanstelling, opleiding en bevordering van die verlangde personeel om die organisasiestruktuur te vul, en

Derdens, die gereelde hersiening van hierdie struktuur met die personeel wat daarby betrokke is om dit voortdurend by veranderende omstandighede aan te pas. ‡)

Afhangende van die bepaalde tipe onderneming en die posisie waarin dit moet optree, sal die volgende aspekte 'n invloed uitoefen op die organisasiestruktuur en wyse van organisasie daarvan:

6.2.3.1 Organisasievorm

Die organisasievorm waarvolgens die organisasiestruktuur opgebou word, kan een van die volgende of 'n kombinasie daarvan wees:

Die lynorganisasie;

Die funksionele organisasie, of die lyn- en staforganisasie. †)

Dit vorm wat bekend staan as die formele organisasiestruktuur.

Daarteenoor ontwikkel daar in elke onderneming met die verloop van tyd ook 'n informele struktuur wat algemeen bekend staan as die "grapevine."

Hierdie informele struktuur is baie belangrik en die bedryfsleiers moet in hulle optrede en verandering van die formele organisasiestruktuur deeglik daarmee rekening hou om nie die personeel antagonisties daarteenoor te maak nie. Hugh-Jones stel die belangrikheid van die informele struktuur soos volg:

" it is the 'grapevine' which often functions as a far more effective channel of communication than any formal media; and, when it does not conflict seriously with the demands of formal structure, it may promote stability and satis-

°) Reynders, op. cit., p. 71.

*) Hierby moet ook in ag geneem word die informele organisasiestruktuur en die menslike verhoudings wat in afdeling 6.2.4 genoem word.

‡) Vgl. Petersen e.a. op. cit., p. 25.

†) Vgl. o.a. Davis, op. cit., p. 323-487. Terry, op. cit., p. 388-414, Reynders, op. cit., p. 76-90.

faction in work" *)

6.2.3.2 Die oordrag van gesag en aanvaarding van verantwoordelikheid

Vir die voortbestaan en werking van 'n onderneming is dit noodsaaklik dat daar delegasie van gesag moet wees. Verstaanbaar kan die eienaar/bestuurder normaalweg nie al die werksaamhede self verrig nie en hoe groter die onderneming word, hoe meer personeel word benodig. Die aanstelling van meer personeel sal egter nie baat as hierdie persone nie met die nodige gesag en verantwoordelikheid beklee word om hulle taak te verrig nie. Die oordra of delegasie kan soos volg omskryf word:

" the act of passing to another person the whole or part of stated responsibility, usually in a subordinate relationship." °)

Verder kan dit gesien word as:

"The process of delegation, in business organization, is one whereby certain of the executive's functions, responsibilities, and authority are released and committed to designated subordinate positions." †)

Aangesien die gesag wat aan 'n persoon toegeken is hom die mag gee om besluite in die verband te neem en dit vir die volbrenging van sy verantwoordelikheid sy plig is om sodanige besluite te neem, volg dit dat gesag en verantwoordelikheid nou aan mekaar verbonde moet wees.§) Terry wys tereg daarop dat gesag en verantwoordelikheid vir die praktiese uitoefening daarvan gelyk aan mekaar (coequal) behoort te wees. †)

6.2.3.3. Spanwydte van die leiding.

Die vraag ontstaan aan hoeveel ondergeskiktes 'n bedryfsleier aandag aan kan gee. Afhangende van die soort onderneming en die omvang van die sake daarvan met die mate van bedryfsleiding en tipe bedryfsaktiwiteite wat verrig moet word, is dit verstaanbaar dat die aantal ondergeskiktes per bedryfsleier van onderneming tot onderneming sal wissel. Begrypplikerwys is 'n sekere mate van individuele aandag nodig om elke ondergeskikte te kan lei en die bedryfsleier se vermoë sal beperk word tot die aantal persone ten opsigte van wie hy effektief sy bestuurs-taak kan verrig. Dit gaan dus om die beperkings van 'n persoon aangaande sy kennis, tyd, energie asook kapasiteit.

Aan die ander kant hang dit weer nou saam met die tipe bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite wat verrig moet word en van die mate waartoe gesag en verantwoordelikheid aan die ondergeskiktes oorgedra word, naamlik die desentralisasie van gesag. Ondernemings wat dus op 'n groot skaal werk is genoodsaak om van 'n meervlakkige bestuurstelsel gebruik te maak te wete:

*) Hugh-Jones, op. cit., p. 31-32.

°) Brech, E.F.L. Organisation - the framework of management. London, Longmans Green & Co., 1958. p. 275.

†) Davis, op. cit., p. 293. Vgl. ook afdeling 6.2.5.1.

§) Vgl. o.a. Bethel, L.L., e.a. Industrial organization and management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1950. p. 486-537.

†) Terry, op. cit., p. 380.

Topleiding;
Tussenleiding, en
Onderleiding.§)

Die hiërargie wat met die meervlakkige bestuursstelsel geskep word, vorm dan 'r struktuur van bestuursposte en beïnvloedingsverhoudings^e) en die steilte of breedte daarvan sal bepaal word deur die werksaamhede en omstandighede in elke onderneming. Sodoende sal die spanwydte van bedryfsleiding bepaal word vir elke vlak in bedryfsleiding, afhangende van die aantal ondergeskiktes "who may be placed in effective and efficient relationship with an executive." *)

Daar kan net op gewys word dat die spanwydte van leiding nie alleenlik op bedryfsleiding as sodanig van toepassing is nie, maar ook op die bedryfsaktiwiteite.

6.2.3.4 Eenheid van bevel

Sover as moontlik behoort die oordrag van gesag en verantwoordelikheid van een uitvoerende beampte na een ondergeskikte te gaan§) of soos Dale dit stel:

"Each person should be accountable only to a single superior."ff)

Aangesien die eenheid van bevel tot 'n groot mate bepaal word deur die organisasiestruktuur van die onderneming en die verhouding tussen die lyn- en staffunksionarisest) wat daaruit voortspruit, is dit noodsaaklik dat bedryfsleiding voortdurend die nodige aandag daaraan sal bestee.

6.2.4 Aktuering

Hoe belangrik die daarstelling van die doelstellings, beplanning en die organisasie tesame met die personeelvoorsiening (staffing) ookal mag wees, kom daar in werklikheid nog niks tereg nie tensy alles in aksie gebring word nie. Hierdeur word 'n essensiële deel van die bestuursproses vervul:

"Managers have to put the plans and organization into action."‡)

So belangrik is hierdie funksie dat baie skrywers en persone in die praktyk dit dikwels aantoon "as management itself." ||)

Verskillende skrywers benader hierdie belangrike funksie van bedryfsleiding vanuit verskillende gesigspunte. Dit blyk duidelik uit die benaming wat die

§) Wessels, P.J. & Reynders, H.J.J. Die bedryfsleiding. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 266-267). Vgl. ook afdeling 2.2.1.3.

o) Ibid, p. 266.

*) Petersen, e.a. op. cit., p. 119.

§) Haimann, op. cit., p. 54-55. Vgl. ook van der Schroeff, Terry, e.a.

ff) Dale, op. cit., p. 235.

‡) Van der Schroeff, op. cit., p. 384.

‡) Newman & Summer, op. cit., p. 475.

||) Dale, op. cit., p. 454.

skrywers aan hierdie funksie heg. *) Daar sal vir die doel van hierdie studie nie verder op die benamings ingegaan word nie. Daar sal volstaan word met die keuse van die term, 'aktuering' soos dit deur Terry gebruik word aangesien dit meer omvattend is en al die verskillende aspekte insluit. Dit kan omskryf word as „tot werksaamheid bring.” °)

In wese behels aktuering dus dat die besluite met betrekking tot die doelstellings, beplanning en organisasie sowel as beheer „in prakties handelen word omgezet.” †) In hierdie studie sal daar aandag aan die volgende aspekte van aktuering, gegee word:

6.2.4.1 Die menslike faktor ‡)

Anders as in die geval met die ander funksies van bedryfsleiding, behels aktuering die hantering van die mens as sodanig. Gesien die belangrike rol wat die mens, afgesien van al die ontwikkelings op die gebied van meganisasie en outomatisasie, nog met betrekking tot bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite moet vervul, laat bedryfsleiers hierdie taak sien as “the real essence of management.” §)

In die benadering van die bedryfsleiers teenoor die menslike verhoudinge, is daar van die een uiterste na die ander gegaan. Aan die een kant is die behoeftes en begeertes van die persoon heeltemal buite rekening gelaat en hy is ondergeskik gestel aan die formele organisasiestruktuur. Daarteenoor is die persoon aan die ander kant weer oorbeklemtoon en die posisie het ontstaan dat baie uitvoerende beamptes soos gestel:

“ . . . have been so overconcerned with people's problems and excuses that they could not make effective business decisions when they had to.” §)

Die onderskeid tussen die formele en informele organisasie wat tot so 'n groot mate in die literatuur benadruk word, is grootliks arbitrêr in soverre dit die teoretiese en professionele verdeling van die totale organisasie teweegbring. ||) Ten einde

*) Die volgende voorbeelde kan genoem word:

1. Direction - Dale, op. cit., p. 454.
2. Leading - Newman & Summer, op. cit., p. 475.
3. Directing - Richards & Nielander, op. cit., p. 407.
4. Directing, guiding and leading - Bannow, R.F. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 363).
5. Direction is an organic function of control - Davis, op. cit., p. 699.
6. Taakopdracht en Instruktie - Van der Schroeff, op. cit., p. 128.
7. Actuating - Terry, op. cit., p. 465.
8. Dirigeer, kommunikeer en motiveer - Reynders, op. cit., p. 32.

°) Terblanche, H.J. & Odendaal, J.J. Afrikaanse Woordeboek. Johannesburg, Afrikaansepers-boekhandel, 1966. p. 41.

†) Van der Schroeff, op. cit., p. 128.

‡) Vgl. ook afdeling 8.5.2.2.

§) Terry, op. cit., p. 465.

§) Chapple, E.D. & Sayles, L.R. The measure of management. New York, The Macmillan Co., 1961. p. 6

||) Ibid, p. 9.

hierdie konflik uit die weg te ruim, is dit nodig dat daar 'n middeweg :) gevolg word sodat al die faktore wat die verhouding van die persone in 'n onderneming bepaal, omvat kan word. In hierdie verband is dit belangrik om daarop te let dat die menslike verhoudinge 'n baie wye veld omsluit. Tereg word beweer dat:

“ . . . human relations is an interdisciplinary subject, but what is more, human relations is uniquely greater than the sum of the disciplines which make it up.” *)

Ten einde aan sy doel te slaag is dit vir die bedryfsleiers nie alleen nodig om die werknemers van die nodige gereedskap, opleiding, vrye tyd en vergoeding te voorsien nie, maar die tipe omgewing moet geskep word wat bevordelik sal wees vir die uitoefening van hulle taak. Die verantwoordelikheid van bedryfsleiding teenoor die werknemer is dus om hom as persoon en as eenheid te ontwikkel naamlik:

“ . . . developing the whole employee.”) Daar moet gevolglik terdeë rekening gehou word met die algemene en persoonlike behoeftes en begeertes van die werknemers. Hierdie behoeftes kan basies geklassifiseer word as:

1. Fisiologiese behoeftes.
2. Veiligheidsbehoefes.
3. Maatskaplike behoeftes.
4. Ego behoeftes.
5. Selfverwesenlikingbehoefes.)

Dit is belangrik dat daar in hierdie verband in ag geneem word dat die verskillende individue verskil sover as wat hulle persoonlike behoeftes en doelwitte betref. Die taak van die bedryfsleier word nog verder bemoeilik want afgesien van die feit dat die behoeftes van persoon tot persoon verskil, heg verskillende persone ook verskillende waardes aan die vervulling van die bepaalde behoeftes, terwyl hierdie posisie ook nog van tyd tot tyd namate die persoon ouer word en omstandighede mag verander, van vorm mag verander.

Vanselfsprekend kan bedryfsleiding nie elke dag aan al die behoeftes van elke werknemer voldoen nie, maar daar kan in breë trekke 'n beleid gevolg word wat die grootste persentasie van die personeel die maksimum behoeftebevrediging verskaf. Daar kan byvoorbeeld op die volgende aspekte gewys word:

† Ibid, p. 10. Vgl. ook McGregor, D.M. The human side of enterprise. (In Rubenstein, A.H. & Haberstroh, C.J. (red.) Some theories of organization, Homewood, The Dorsey Press, 1960. p. 177-187).

*) Scott, W.G. Modern human relations in perspective. (In Huneryager, S.G. & Heckmann, I.L. (red.) Human relations in management. 2nd Ed. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1967. p. 8.

)) Ibid, p. 20. Vgl. ook afdeling 8.6.4.

) Richards & Nielander, op. cit., p. 410-413. Vgl. ook Gross, M. The managing of organizations. London, Collier-Macmillan Ltd., 1964. Hoofstuk 14. Ettinger, op. cit., p. 27-29 en Clark, J.V. Motivation in work groups. (In Huneryager & Heckmann, (red.) op. cit., p. 375-381.

1. Sekerheid van betrekking.
2. Beskerming teen gevaar.
3. Aangename werksomstandighede.
4. Verrigting van bruikbare werk.
5. Doeltreffende bestuur.
6. Aanvaarding as 'n lid van die groep.
7. Interessante werk.
8. Erkenning van status.
9. Benutting van persoonlike potensialiteite.
10. Redelike werksure en
11. Wedywerende vergoeding.

Net so belangrik as wat dit is dat 'n effektiewe bestuurspanning opgebou word, so moet daar ook 'n hoë moraal opgebou word ten opsigte van die werknemers wat vir die verrigting van die bedryfsaktiwiteite verantwoordelik is. Veral in die laer range is dit van groot belang dat die persone goed gemotiveer word. Die posisie ontstaan dikwels dat hierdie mense se werksvermoë nie ten volle benut word nie, wat meestal teweeggebring word deurdat die wil en lus om te werk ontbreek wat weer daaraan toegeskryf kan word dat die motivering en moraal ontbreek.†)

Brech sien dit ook soos volg:

“Motivation or ensuring morale in performance is getting the members of the team to pull their weight effectively, to give their loyalty to the group, to carry out properly the tasks they have accepted and generally play an effective part in the job they have undertaken.”*)

Hierin lê 'n baie belangrike maar besliste morele taak van bedryfsleiding om sover moontlik die personeel bevrediging in hulle werk te gee en aan te moedig tot die lewering van hulle beste dienste. Saam met Davis kan die belangrikheid hier- van omskryf word as:

“Morale is a powerful force in an organization, but one that is highly intangible.”°)

6.2.4.2. Die rol van leierskap

As gevolg van die belangrikheid van leierskap is daar al baie navorsing in die verband onderneem||) om hierdie begrip op te klaar. Die verskillende benaderings van die leierskapbegrip kan veral in die volgende groepe verdeel word:

“The Trait theory,
the situational theory, and
the follower approach.”§)

Vir 'n volledige beeld van die posisie soos dit in die praktyk beoefen word, is dit egter nodig dat die drie benaderings tot 'n sekere mate gekoördineer word.

†) Vgl. afdeling 5.1.2.4.

‡) Reynders, op. cit., p. 43.

*) Brech. (Organization) op. cit., p. 11

°) Davis, op. cit., p. 543.

||) Dale, op. cit., p. 459-470.

§) Vgl. Haimann, op. cit., p. 442-446 vir 'n uiteensetting.

Dit is belangrik om daarop te wys dat leierskap as deel van bedryfsleiding*) baie belangrik is want dit is "the activity of influencing people to strive willingly for group objectives." °) Indien leierskap deur die bedryfsleier ten volle benut word, kan dit tot gevolg hê soos Dale dit saamvat:

" an immense effect on the performance of those under him." †)

Dit is dus die bedryfsleier wat die leiding moet neem deur besliste en doelbewuste stappe ten einde diegene onder sy leiding dienooreenkomstig te beïnvloed. Basies behels dit die volgende stappe waarsonder die bedryfsleier nie sy taak suksesvol kan volvoer nie:

- Oorreding van die wat gelei word om hulle samewerking te verkry.
- Die neem van berekende risiko's aangesien daar vir 'n onbekende toekoms beplan moet word, en
- die handhawing van dissipline sodat die werksaamhede ordelik en volgens plan kan geskied.

6.2.4.3 Kommunikasie

Leierskap op sigself is egter nie voldoende om die organisasie en die ondergeskiktes tot aksie te bring nie. Daar moet kommunikasie plaasvind wat soos Meyer dit definieer, gesien moet word as die handeling waardeur 'n persoon se denke en gevoel aan ander bekend gemaak word. †)

Vir die onderneming is kommunikasie gevolglik 'n belangrike faktor ten einde bestuursdoeltreffendheid te verkry. Soos die onderneming in grootte toeneem, sal daar vir meer vlakke van bestuur voorsiening gemaak moet word. Dit sal noodwendig meer vlakke van beheer ten gevolg hê§) wat die kommunikasie tussen verskillende persone bemoeilik. Die bekendmaking van die gemeenskaplike doelstellings van die onderneming sowel as die beleid en metode om dit te bereik moet nie alleen aan die verskillende vlakke van bestuur geskied nie, maar ook sover as nodig aan die ondergeskiktes. Die proses waardeur dit geskied is kommunikasie en as sodanig vorm dit 'n integrale deel van die werksaamhede van die onderneming. Van de- Schroeff meld tereg dat:

"Voor een doeltreffende functioneren van de organisatie is een goede communicatie een wezenlijke voorwaarde.||)

Die kommunikasie geskied normaalweg volgens die gewone kanale van die formele organisasiestruktuur, maar daar moet ook ten volle rekening gehou word met die informele struktuur. Rubenstein en Haberstroh meld in die verband:

"Whether the grapevine is considered an asset or liability, it is important for executives to try to understand it."§)

*) Vgl. Reynders, op. cit., p. 21-22 vir ontleding.

°) Terry, op. cit., p. 493.

†) Dale, op. cit., p. 459.

‡) Meyer, F.G. Communicating. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 339).

§) Davis, op. cit., p. 226.

||) Van der Schroeff, op. cit., p. 411.

§) Rubenstein & Haberstroh, op. cit., p. 288.

Dit word ook betwyfel of 'n bedryfsleier sodanige informele struktuur ten volle kan beheer en dit is noodsaaklik om sover as wat die kommunikasie betref, die nodige rekening daarmee te hou. Kommunikasie is in wese die werktuig van die bedryfsleier waarmee hy die proses van bedryfsleiding tot uitvoer kan bring. Daarsonder sal sy taak onmoontlik wees.

Om werklik die nodige resultate te verkry moet doeltreffende kommunikasie onder andere voldoen aan die volgende twee belangrike vereistes.

Eerstens moet kommunikasie, anders as informasie wat 'n eenrigtingvloei behels, in twee rigtings geskied. Dit moet dus nie net van bo-af na onder geskied nie, *) maar behoort tweerigtingverkeer °) tussen die bedryfsleiers en hul ondergeskiktes te wees. †) Kommunikasie kan dus gesien word as die tweerigting-vloei van informasie met aktiewe deelname van beide kante.

Tweedens is dit ook noodsaaklik dat daar nie net kommunikasie tussen bedryfsleiers en hul ondergeskiktes moet wees nie, maar ook tussen die bedryfsleiers self. Keith Davis wys op die gevaar dat laasgenoemde posisie verwaarloos kan word:

"To be sure, employees far outnumber managers and communication programs are understandably focused primarily toward this group, but these conditions do not justify the neglect of management communication." ‡)

As hierby in aanmerking geneem word dat daar ook die nodige kommunikasie moet wees met die aandeelhouers/eienaars van die onderneming sowel as die klante/verbruikers wat bedien word tesame met die gemeenskap waarin die onderneming hom bevind, is dit duidelik dat die tweerigtingverkeer in vier afsonderlike rigtings moet geskied om sukses op alle terreine te verseker, naamlik:

"down,
up,
across, and
out."§)

Hoe belangrik kommunikasie ookal is moet daar egter steeds teen gewaak word dat dit nie oorbeklemtoon word nie. In wese bly dit nog steeds 'n middel tot 'n doel wat moet meewerk tot die sukses van die onderneming as geheel.

6.2.5 Beheer

Beheer||) vorm die laaste skakel in die proses van bedryfsleiding en dit kan soos volg omskryf word:

"Controlling is determining what is being accomplished, that is, the performance,

*) Knowles, W.H. Personnel management. New York, American Book Co., 1955 p. 89.

°) Brown, L. Communicating facts and ideas in business. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1961. p. 13. Vgl. ook Petersen, e.a. op. cit., p. 289-306

†) Reynders, op. cit., p. 39.

‡) Davis, K. Communication within management. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 183).

§) Brown, op. cit., p. 11.

||) Vgl. ook afdeling 8.2.

evaluating the performance, and, if necessary, applying corrective measures so that performance takes place according to plans." †)

Dit is duidelik dat beheer ten opsigte van al die ander funksies van bedryfsleiding te wete doelstellings, beplanning, organisasie en aktuering, uitgeoefen moet word. Die uitoefening hiervan sal 'n direkte invloed hê op genoemde funksies:

"Measuring and controlling depend on, and contribute to, the other management processes" ‡)

Die aandag sal in hierdie verband op die volgende aspekte toegespits word:

6.2.5.1 Die bedryfseier en beheer

Vir die doelmatige werking van die onderneming is dit noodsaaklik dat die bedryfseier die nodige gesag aan hulle ondergeskiktes delegeer. Gesag in hierdie opsig beteken:

" . . . freedom to act or freedom to perform." *)

Hieruit vloei twee belangrike elemente voort:

Eerstens, die toestemming tot optrede en

tweedens, die vermoë om te kan handel. Dit is noodsaaklik dat die bedryfseier die nodige gesag aan sy ondergeskiktes sal delegeer sodat hulle die werksaamhede wat aan hulle opgedra word, kan uitvoer. Met die delegasie van die gesag is die bedryfseier egter geensins van die verantwoordelikheid in daardie opsig onthef nie, want verantwoordelikheid kan nie oorgedra word nie °) en die bedryfseier bly in die laaste instansie nog die verantwoordelike persoon.\$)

Met die aanvaarding van die gesag aanvaar die ondergeskikte ook deel van die verantwoordelikheid, soos gestel word:

" . . . responsibility cannot be transferred; although shared it is never relinquished, thus since it can only be shared, the 'shared portion' must be accepted"||)

In hierdie opsig moet gesag en verantwoordelikheid gelyk aan mekaar wees (co-equal).

Aangesien die vermoë van die bedryfseier beperk is, is dit noodsaaklik dat hy namate die onderneming groter word meer gesag aan ondergeskiktes sal oordra. Hierin lê dan ook die 'grootheid en sukses' van die bedryfseier om tot die mate gesag te delegeer dat hy nog die beheer doeltreffend kan uitoefen en ten volle reken-skap kan gee van sy verantwoordelikheid.

6.2.5.2 Beheer as 'n proses

Nie alleen is die bedryfseier soos in die vorige afdeling aangetoon, verantwoor-

†) Terry, op. cit., p. 591-592.

‡) Newman & Summer, op. cit., p. 559.

*) Petersen, e.a. op. cit., p. 81.

°) Ibid, p. 81.

\$) Vgl. o.a. Richards & Nielander, op. cit., p. 515. Reynders, op. cit., p. 51 en Haimann, op. cit., p. 485.

||) Ibid, p.81-82.

delik vir die mate waartoe daar gesag aan sy ondergeskiktes gedelegeer is nie, maar ook ten opsigte van die werksaamhede van die onderneming in sy geheel. Om voldoening hieraan te kan gee, is dit noodsaaklik dat beheer voortdurend uitgeoefen moet word. *) Dit kan as 'n proses gesien word met veral die volgende hoofstappe wat gereeld opgevolg moet word:

1. Die daarstelling van standaard vir die bepaalde onderneming.
2. Die meting van die werkverrigtinge van die onderskeie afdelings van die onderneming sowel as vir die geheel.
3. Die vergelyking van die behaalde resultate in vergelyking met die gestelde standaard.
4. Die verslagdoening aan bedryfsleiding van die posisie in die voorafgaande punt genoem, en
5. die nodige korrektiewe optrede om die behaalde resultate in ooreenstemming met die standaard te bring. In hierdie verband is tereg beweer dat:

“Control measurements and reports serve little purpose unless corrective action is taken when it is discovered that current activities are not leading to desired results.” °)

As in gedagte gehou word dat die beste toets vir enige bedryfsleier die resultate is wat hy bereik, dan volg dit dat hy daartoe in staat moet wees om beheer doeltreffend uit te oefen en die behaalde resultate in ooreenstemming met die doelstellings en beplanning te bring. Tereg word beweer:

“A manager who does not understand management control cannot be expected to exercise it in the most efficient and effective manner.” §) Daar kan in hierdie verband net gewys word op die nuwe wetenskap van kontrole, genoem Cybernetics ||) wat ook van toepassing is op bedryfsleiding. Die doel hiermee is soos gestel:

“The formal aspects of science seek a general theory of control, abstracted from the applied fields, and appropriate to them all.” †)

6.3 DIE BANTOE EN BEDRYFSLEIDING

Hoewel die ondernemings in die Tuislande oor die algemeen nog relatief klein is kan die belangrikheid van hul bestuur nie onderskat word nie. Vir die bereiking van sukses met die oog op die kort- sowel as langtermyn, is dit noodsaaklik dat die funksies van bedryfsleiding elkeen afsonderlik sowel as in geheel doeltreffend uitgeoefen word. Nie alleen is dit 'n vereiste vir die klein onderneming met sy relatief eenvoudige mate van bestuur deur normaalweg een persoon nie, maar dit vorm ook die basis waarop die voortdurende uitbreiding van die toekoms gebou gaan word.

*) Newman & Summer, op. cit., p. 561-580 en Terry, op. cit., p. 593-595.

°) Ibid, p. 562.

§) Richards & Nielander, op. cit., p. 512.

||) Beer, S. Cybernetics and management. New York, John Wiley & Sons, 1959, p. xiv.

†) Ibid, p. 7.

Aandag sal in hierdie verband op die volgende aspekte toegespits word:

6.3.1 Bedryfsleiding in die algemeen

Die volgende kenmerke met betrekking tot die posisie van bedryfsleiding in die algemeen kan gemaak word.

- (i) Uit die aard en die grootte van so baie van die ondernemings in die Tuislande, word die taak gewoonlik op die skouers van die eienaar/bestuurder geplaas om die bestuur van die onderneming self te behartig. Dit volg dat al die funksies van bedryfsleiding in die een persoon gekonsentreer word en hy dra alle gesag en verantwoordelikheid. Vir die voortdurende sukses van die onderneming is hy as bedryfsleier daarvoor verantwoordelik dat die funksie van bedryfsleiding onder die bepaalde omstandighede van die betrokke Tuisland die beste vervul word. Daardeur sal hy as eienaar die beste resultate verkry maar terselfdertyd ook tot voordeel dien van die verbruikers wat hy bedien sowel as vir die samelewing in die geheel.
- (ii) Op die vraag hoe die Bantoe as bedryfsleier self sy wesenlike taak sien, word byvoorbeeld soos volg geantwoord:

“Controller”

“Opleiding en beheer van die besigheid en personeel”

“Uplift your organization”

“Management”

“To satisfy passengers and employers” (busdiens)

“Supervision - salesmanship - expansion - popularity”

“Good to customers and hard worker”

Dit is moeilik om altyd presies te verstaan wat met 'n bepaalde antwoord bedoel word, maar uit die vraelyste en gesprekke kan afgelei word dat die bedryfsleier wel besef dat daar 'n besondere taak op sy skouers rus. Hoe die taak vertig moet word en wat dit presies behels, is egter vir die meeste nie baie duidelik nie. Daar kan tereg gesê word dat die begrip bedryfsleiding, as proses met al die verskillende funksies daarvan, vir die meeste nog tot 'n groot mate vaag is. Dit kan ook as een van die vernaamste redes beskou word waarom een of meer van die funksies verwaarloos word terwyl ander weer buite verhouding veel tyd aan bestee word. Gelukkig is daar ook die ondernemings waar al die funksies van bedryfsleiding doeltreffend uitgevoer word en waar daar, indien die ander faktore gunstig is, die verlangde sukses bereik word.

- (iii) Seker een van die mees bemoedigende aspekte van hierdie navorsing is die feit dat die bedryfsleier in die Tuislande byna oor die algemeen besef dat hulle 'n groot agterstand in hierdie opsig teenoor die blanke in Suid-Afrika het en dat hulle begerig is om dit in te haal. In hulle strewende na die opbou en ontwikkeling van hulle ondernemings soek die meeste van die bedryfsleiers betroubare raad en advies van buitepersone en instansies. By talle van die eienaars/bestuurders bestaan daar 'n sterk begeerte om meer te leer aangaande hulle ondernemings om sodoende hulle kennis en vermoë te verryk. Afgesien dus van finansiële steun moet tegniese advies en opleiding as net so belangrik beskou word en in baie opsigte selfs voorkeur geniet.

Die uitoefening van die taak van bedryfsleiding met betrekking tot die verskil-

lende funksies daarvan sal in die volgende afdelings verder op ingegaan word. Om die posisie duideliker na vore te bring sal die negatiewe aspekte in besonder beklemtoon word teenoor die posisie soos in afdeling 6.2 hierbo uiteengesit. Daaruit moet nie afgelei word dat die negatiewe oorbeklemtoon word nie, maar dat dit bepaal word sodat die posisie met die nodige hulp en leiding reggestel kan word.

By die beoordeling van die bedryfsleier in die Tuislande en die wyse waarvolgens hulle bedryfsleiding toepas is dit nodig om in aanmerking te neem dat soos op gewys, baie van hulle in werklikheid slegs as klerke of agente optree. Hier deur word die taak as bedryfsleier in werklikheid vereenvoudig. Daar word egter gevoel dat diegene met die nodige leiding, en steun gehelp moet word, om in die ware sin bedryfsleiers te word en die volle verantwoordelikheid te dra.

6.3.2 Die bepaling van die doelstellings

Oor die algemeen word gevind dat die eienaars/bestuurders nie bepaalde doelstellings vir die onderneming daarstel om volgens 'n bepaalde weg te kan uitvoer nie. Te veel word die onderneming oorheers deur persoonlike doelstellings en sake word dan maar van dag-tot-dag verrig sonder 'n doelgerigte weg wat gevolg word. Hierdie posisie is reeds in hoofstuk 4 behandel en daar sal as sodanig nie verder hierop ingegaan word nie, behalwe dat die invloed daarvan op die ander funksies aangetoon sal word.

6.3.3 Die rol van beplanning

Die vernaamste terreine *) in hierdie opsig is die volgende:

6.3.3.1 Beplanning en die doelstellings

Voordat beplanning kan geskied behoort dit eers voorafgegaan te word deur die bepaling van duidelik-omlynde doelstellings tesame met die beleid hoe om die onderneming daarna te voer. °)

Sover dit die Bantoe-ondernemings betref, word gevind dat:

- Hoewel daar bepaalde doelstellings nagestreef word, is dit grotendeels meer in die algemeen en persoonlik en as sodanig nie duidelik omlyn nie.
- Daar is gevolglik nie 'n duidelik-omlynde beleid ten opsigte van die bepaalde onderneming nie, maar sake word afhingende van omstandighede slegs van dag-tot-dag hanteer - een bedryfsleier merk dan ook so treffend op:
„Ek doen wat daardie dag nodig is.”

Die posisie kan volgens ons mening hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat:

- So baie persone 'n bepaalde onderneming begin sonder dat hulle 'n grondige kennis daarvan het.
- Hulle sakekennis en agtergrond in die algemeen nog veel te wense oorlaat, en
- die gewone kleinhandelsaak hom tot 'n mate daartoe leen om maar op 'n

*) Vgl. ook Steiner, G.A. Top management planning. London, The Macmillan Co., 1969. p. 88-103.

°) Vgl. afdeling 4.7 punt 7.

daaglikse basis te kan voortgaan, veral as in aanmerking geneem word dat baie van die ondernemings in baie opsigte beskerm word deur die wyse waarvolgens die lisensie vir hulle oprigting uitgereik word.

Die gevolg van hierdie posisie soos dit veral beplanning ten opsigte van die finansiering en die aankope van voorraad raak, sal meer in besonder aangetoon word.

6.3.3.2 Beplanning en finansiering

Die volgende aspekte kan in hierdie verband genoem word:

- (a) In menige opsig word 'n onderneming begin sonder om veel kennis te hê of te bekom van die tipe onderneming waarmee begin word. Daar word dus in baie gevalle weinig of selfs geen beplanning gemaak van die bedrag wat noodsaaklik is om die projek te finansier of van die bronne waar die nodige finansiering verkry sal word nie. Nadat daar met sake begin is, word gou gevind dat daar nie voldoende fondse beskikbaar is nie en ontstaan daar talle probleme. Weens die besondere aard van baie van hierdie ondernemings en die gebrek aan sekuriteit, is die verkryging van kapitaal vanuit die bestaande finansieringsbronne normaalweg moeilik bekombaar en die eienaars/bestuurders vind hulle dan grootliks van kredietvoorsiening van leweransiers afhanklik, met al die probleme wat dit meebring.
- (b) Soos reeds genoem buit sekere leweransiers hierdie posisie tot hulle eie voordeel uit. Die gevolg is dat die eienaar/bestuurder hom almeer in die mag van sekere leweransiers bevind totdat hy naderhand totaal van hulle afhanklik is. So ontstaan die posisie dat die eienaar/bestuurder dan in werklikheid maar net as agent optree *) en hy nie meer daartoe in staat is om bedryfsleier in die ware sin te wees nie.
- (c) Die normale prosedure van finansiering met betrekking tot verkope en die vervanging van voorraad word nie altyd deur die bedryfsleier besef en toegepas nie. Te dikwels word gevind dat van die geld wat met die verkope ontvang is geneem word om vir private of ander doeleindes te gebruik sonder om voldoende voorsiening te maak vir die aanvulling van die voorraad. Sodoende beland baie van die ondernemings dikwels in finansiële moeilikheid en as daar nie die nodige leweransierskrediet verkry kan word nie, word die voortbestaan van die onderneming spoedig bedreig.
- (d) Daar word ook nie altyd rekening gehou met die mate en wyse waardeur bedrae, en soms relatief groot bedrae, produktief al dan nie aangewend word nie. So sal byvoorbeeld:
 - 'n Groot finansiële las aangegaan word om 'n vragmotor aan te koop om 'n klein hoeveelheid voorraad te gaan haal terwyl bestaande geriewe van kostelose aflewering een keer per week nie benut word nie.
 - Groot bedrae word gebruik om luukse artikels en goedere byvoorbeeld 'n duur motor aan te koop terwyl daar 'n tekort aan die nodige finansies is om die voorraad uit te brei.
 - Groot bedrae word gebruik om 'n luukse huis te bou terwyl die winkelgebou en die nodige opbergingsfasiliteite heeltemal ontoereikend is.

*) Vgl. afdeling 3.2.2.2 punt (v).

- Onnodige groot hoeveelhede voorraad in sekere lyne word aangekoop wat nie alleen tekorte in ander opsigte veroorsaak nie, maar ook moontlike eksperimentering in nuwe rigtings onmoontlik maak.

Baie ander voorbeelde kan aangehaal word, maar dit is voldoende om te bewys dat die finansiering van die onderneming met sy verskillende vertakkings nie altyd deur die nodige beplanning voorafgegaan word nie.

6.3.3.3 Beplanning en die voorraad

Indien daar op die volgende aspekte met betrekking tot die voorraad op ingegaan word naamlik:

- Die wyse waarop aankope self gedoen word.
- Die tydsduur tussen aankope.
- Die voorsiening vir vervoer en ander kostes om die voorraad te bekom
- Die metode van uitstalling in die winkel, en
- die metode waarvolgens goedere teen verkoopprijs gemerk word, word gevind dat dit in menige opsig nie deur goedgeurdagte beplanning voorafgegaan is nie. Dit geskied tot 'n groot mate eerder volgens die ingewing van die oomblik. Die volgende voorbeelde is 'n sprekende bewys hiervan:
 - Om 'n besparing teweeg te bring koop 'n handelaar goedere teen 4c per sak goedkoper van 'n ander groothandelaar. Met die eerste oogopslag is dit 'n goedbedoelde strewe na aankope op 'n voordeliger terme. Daar is egter buite rekening gelaat dat die vervoerkoste van die bepaalde groothandelsaak 25c duurder sou wees - 'n gevolglike verlies van 21c per sak
 - Om 'n besparing teweeg te bring word daar gepoog om van hoeveelhedaafslag gebruik te maak. Op sigself is dit natuurlik prysenswaardig, maar as die voorraad een keer in 5 tot 8 jaar in die betrokke lyn (veral sagte ware) omgesit word, word besef tot watter mate die reeds minimale beskikbare kapitaal verder verminder word.
 - Nieteenstaande die feit dat in sekere gebiede goedere byvoorbeeld een keer per week kosteloos afgelewer word, word daagliks 'n bedrag van byvoorbeeld 50c betaal om klein items te gaan haal of te laat aflewer.

Daar kan aanvaar word dat onkunde met betrekking tot die werklike besef van 'n kostestruktuur wel tot 'n groot mate aanleiding gee tot hierdie posisie, maar dan kan dit nog nie weg geredeneer word dat gebrek aan beplanning ook grootliks daarvoor verantwoordelik is nie. Oor die algemeen geneem, is deeglike en konstruktiewe beplanning as sedanig bepaald die een funksie van bedryfsleiding wat volgens ons mening die meeste verwaarloos word. Die posisie geld vir die kort- sowel as die langtermyn.

Met die toename in die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande wat na verwagting gepaard sal gaan met 'n toename in die omvang van die ondernemings sowel as die toetreding tot baie nuwe terreine van die sakelewe, is dit duidelik dat die eise wat aan die bedryfsleiers gestel sal word steeds in omvang sal toeneem.

Dit word dus as noodsaaklik beskou dat daar reeds in hierdie stadium besondere bystand in hierdie opsig aan die bedryfsleiers verleen word, aangesien deeglike beplanning die onontbeerlike basis moet vorm waarop hierdie verwagte ontwikkeling

gebou moet word.

6.3.4 Organisasie in die onderneming

Die besondere individualistiese karakter wat so 'n groot persentasie van die bedryfsleiers in die sakelewe openbaar, tesame met die feit dat so baie van die ondernemings relatief klein is, bring mee dat daar in die meeste ondernemings 'n eenvoudige organisasiestruktuur aanwesig is. Selfs in die geval van die groter ondernemings is die omvang en aard van die werksaamhede nog sodanig dat daar 'n minimum aantal vlakke van bestuur bestaan met die gevolg dat die organisasiestruktuur nie ingewikkeld en moeilik verstaanbaar is nie. Die volgende algemene kenmerke is waargeneem:

6.3.4.1 Die organisasievorm

Oor die algemeen word hoofsaaklik van die lynorganisasie as organisasiestruktuur gebruik gemaak. Al die eienaars/bestuurders en ander bedryfsleiers in groter ondernemings "are concerned with operations which directly help in attaining the stated objectives of the enterprise." *) Hulle is dan ook verantwoordelik vir al of die meeste bestuursaktiwiteite sowel as die bedryfsaktiwiteite in die onderneming of van 'n bepaalde afdeling daarvan. Die een persoon is gevolglik verantwoordelik vir die beplanning, organisasie, indiensneming en ontslag van personeel, aktuering en beheer van alle werksaamhede. Normaalweg word ook gevind dat die werksaamhede van die ondernemings in die geheel gehanteer word en dat daar redelik min gebruik gemaak word van die indeling in departemente of afdelings. °)

Onder bepaalde omstandighede hou die lynorganisasie as struktuur sekere voordele in, byvoorbeeld:

- Besluitneming geskied sonder die verspilling van onnodige tyd.
- Die bedryfsleier doen sy ondervinding op oor 'n wye veld.
- Die onderneming se aktiwiteite is in een persoon gekoördineer, wat 'n geheelbeeld van al die werksaamhede meebring, en
- Die gesagsverhoudinge tussen die verskillende ondergeskiktes is maklik verstaanbaar.

Hierteenoor is daar egter ook belangrike nadele waarmee daar rekening gehou moet word:

- Die tyd van die bedryfsleier word dikwels deur minderbelangrike aangeleenthede in beslag geneem met die gevolg dat belangrike aspekte soos byvoorbeeld berekende beplanning soms agterweë bly.
- Waar alles in die hande van een persoon rus is daar nie veel geleentheid vir spesialisasie nie. Die gevolg is dat 'n gebrek aan kennis en ondervinding van die bedryfsleier in sekere vertakkinge van die onderneming, tensy dit deur hulp van buite aangevul word, nadelige gevolge op die onderneming uitoefen.
- Indien daar nie doelbewus voorsiening gemaak word vir 'n plaasvervanger gedurende die afwesigheid van die bedryfsleier nie, word die onderneming

*) Terry, op. cit., p. 389.

°) Vgl. afdeling 7.2.

se belange baie benadeel met sodanige en soms onverwagte posisie. In menige opsig vul die vrou hierdie leemte aan.

Met die ontwikkeling van groter ondernemings is dit noodsaaklik dat daar, met die toename in kennis en tegnologie, meer van die lyn- en staforganisasiestruktuur gebruik gemaak sal word sodat daar groter voordeel van spesialisasie verkry kan word.

6.3.4.2 Die oordrag van gesag

Met die relatiewe klein omset is die bedryfsleier daartoe in staat om nie alleen die bedryfsleiding as sodanig maar ook 'n groot deel van die bedryfsaktiwiteite self te behartig. Dit is verstaanbaar dat gesag en verantwoordelikheid hoofsaaklik in die hande van die eienaar/bestuurder self berus en gesag word slegs gedelegeer wanneer omstandighede dit noodsaak, byvoorbeeld ten opsigte van:

- Rooi en minder belangrike werksaamhede,
- die verrigting van 'n bepaalde taak, en
- sekere take gedurende tye van afwesigheid.

Die gevolg van hierdie posisie is dat:

- Die kennis en ondervinding met betrekking tot die bestuur van die onderneming hoofsaaklik tot die eienaar/bestuurder en sy gesin beperk word, terwyl
- die ondergeskiktes uit die aard van hulle werksaamhede nie veel bestuurs-ondervinding opdoen nie en daar vir hulle vir die huidige altans nie veel geleentheid is om deur hulle ondervinding in 'n groot onderneming in 'n bestuurshoedanigheid opgeneem te word nie.

In die geval van groter ondernemings word daar gewoonlik van twee vlakke van bedryfsleiding gebruik gemaak naamlik:

Die eienaar/bestuurder (of bedryfsleier) en
voormanne (onderleiding).

Dan nog word gevind dat die voormanne in sommige gevalle slegs in die afwesigheid van die bestuurder waarneem terwyl hy met sy terugkoms maar weer feitlik alleen die bevel oorneem. Dit is te betwyfel of sodanige prosedure op die lang duur, soos die ondernemings groter word, suksesvol sal bly. Met die toename in die omvang van die sake van veral sekere ondernemings asook die oprigting van groter ondernemings, is dit belangrik dat:

- Die bedryfsleier die waarde van die oordrag van gesag beseft, want solank as wat sy werksaamhede beperk is tot dit wat hy self alleen kan doen, sal hy altyd 'n tekort aan tyd hê en beperk word in die uitvoering van sy taak - daar kan dus tereg gesê word dat:
"A manager's need is to multiply himself."*)
- Die bedryfsleier moet beseft dat gesag slegs gedelegeer en verantwoordelikheid slegs gedeel kan word as die doelstellings duidelik en verstaanbaar omlyf is, terwyl hy die nodige beheer moet uitoeven aangesien hy in die laaste instansie nog die volle verantwoordelikheid dra;
- Die bedryfsleier die persoon of persone aan wie hy gesag wil delegeer, met

*) Terry, op. cit., p. 324.

oorleg sal kies en daarvolgens sal ontwikkel. Die taak moet veral 'n uitdaging aan die persoon bied en hom die geleentheid gee om die verantwoordelikheid te deel maar moet nie te moeilik vir hom wees om dit te behartig nie. Die aantal persone vir die doel moet geleidelik vermeerder word om ook vir die bedryfsleier die nodige aanpassing te verseker.

Die bedryfsleier die persone aan wie die werksaamhede gedelegeer word die nodige bystand moet verleen sodat hulle geleidelik die geleentheid tot ontwikkeling gebied word in die betrokke onderneming self of waar moontlik met die oog op die oprigting van 'n eie onderneming.

6.3.4.3 Spanwydte van die leiding

By die meeste van die ondernemings is daar net die eienaar/bestuurder en al die werkers is direk aan hom verantwoordelik. Soos gestel behartig die eienaar/bestuurder in die meeste gevalle self of met behulp van gesinslede die bedryfsleiding. Verder verrig die eienaar/bestuurder as bedryfsleier gewoonlik self ook 'n groot deel van die bedryfsaktiwiteite, terwyl ondergeskiktes van buite hom veral in laasgenoemde verband bystaan. In werklikheid is daar by die meeste van die ondernemings dus net een vlak van beheer en die uitoefening van die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite word daardeur baie vereenvoudig. Weens die aard van die werksaamhede van die ondergeskiktes vind die bedryfsleier dit normaalweg ook nie moeilik om self 'n hele aantal persone aan hom verantwoordig te laat doen nie.

Waar daar meer vlakke van bedryfsleiding is, word afgesien van die bedryfsleier self, gewoonlik ook ander persone as voormanne aangestel wat normaalweg as onderleiding dien. Die aantal persone in hierdie hoedanigheid word normaalweg bepaal volgens die bepaalde aantal ondergeskiktes wat hy kan behartig. Uit die aard van die werksaamhede van die ondernemings gaan dit nog hoofsaaklik om die spanwydte van leiding met betrekking tot die toesig oor die algemene bedryfsaktiwiteite daarvan. Die omset en werksaamhede van hierdie ondernemings bring mee dat die spanwydte van leiding breër is as die geval van 'n ingewikkelde organisasiestruktuur. *)

Aangesien daar hoofsaaklik een vlak en in uitsonderlike gevalle slegs twee vlakke van bedryfsleiding voorkom, is daar nog betreklik min ondervinding wat die deursnee bedryfsleier in die Tuislande in hierdie opsig opdoen. Soos baie van die ondernemings met verloop van tyd in omvang mag toeneem, sal die bedryfsleiers hulle bedryfsleiding dienooreenkomstig moet aanpas - die nodige bystand in hierdie opsig sal met die verloop van die ontwikkeling van die ondernemings ook dringend noodsaaklik wees.

6.3.4.4 Eenheid van bevel

Uit die bespreking dusver volg dit dat, afgesien van die groter ondernemings, daar by die ander ondernemings net een persoon naamlik die eienaar/bestuurder in bevel is. Die opdragte gaan net van die een persoon uit en is daar gevolglik

*) Reynders, op. cit., p. 107.

eenheid van bevel. Afgesien van die noue skakeling in so baie gevalle tussen die hoofpersoon en die gesin, word daar in die praktyk tog gevind dat daar deur verskeie persone soms teenoorgestelde opdragte gegee word. Hoewel hierdie posisie grotendeels by minder belangrike bedryfsaktiwiteite voorkom, veroorsaak dit in hierdie stadium gewoonlik nie veel probleme nie. Die gesins- en familie deelname gee aan baie van hierdie ondernemings 'n besondere karakter, maar soos die omvang van die sake daarvan toeneem sal daar die nodige stappe geneem moet word om die eenheid van bevel te behou.

Sover as wat die groter ondernemings betref, bring die min vlakke van bedryfsleiding in hierdie stadium gewoonlik ook mee dat die eenheid van bevel grootliks behou word. Daar is egter ook gevalle teenekom waar daar hoofsaaklik weens die swakheid van die nodige leiding deur die bedryfsleier, deur amptenare na willekeur bevels gegee word.

6.3.5 Aktuering en die Bantoebedryfsleier

Die invloed van die relatief klein ondernemings met een eienaar/bestuurder, beïnvloed hierdie funksie van bedryfsleiding ook direk:

1. Weens die lae verhouding tussen die aantal bedryfsleiers in verhouding met hulle ondergeskiktes^{||)} is daar 'n direkte persoonlike kontak tussen werkgewer en werknemer;
2. Die taak van die bedryfsleier word in hierdie opsig vergemaklik aangesien die belangrikste werksaamhede van die onderneming deur die een persoon self behartig word^{†)}, terwyl
3. die ondergeskiktes hoofsaaklik die minder belangrike bedryfsaktiwiteite verrig.

Hoewel hierdie faktore die eise wat aan die bedryfsleier met betrekking tot aktuering gestel word tot 'n mate makliker maak, bly die belangrikheid van hierdie funksie nog aktueel - veral as dit in die lig van die snelle ekonomiese ontwikkeling gesien word.

Aandag kan aan die volgende aspekte gegee word:

6.3.5.1 Hantering van die persoon

Daar sal in hierdie opsig hoofsaaklik gelet word op die verhouding tussen die bedryfsleier en die ondergeskiktes wat buite die gesins- of familieverband val, aangesien sodanige bande die posisie direk sal beïnvloed.

Op die vraag watter houding die bedryfsleier behoort te openbaar teenoor sy ondergeskiktes, word byvoorbeeld soos volg geantwoord:

“Be fair and kind”

“I respect them and in turn they respect me.”

“Strict but sympathetic.”

^{||)} Vgl. afdeling 7.

^{†)} Vgl. afdeling 7.

“Friendly but firm.”

“Strict but kindly.”

„Streng houding.”

“He must be frank, cautious, fair and businesslike.”

“The manager must be strict and direct to his control.”

“He (the manager) must bear an air of determination, be frank unbiased and carry his decisions home.”

Hoewel daar uit die antwoorde sowel as in die praktyk gevind word dat die bedryfsleier besef dat die persoon met die nodige takt en versigtigheid hanteer moet word, tree hulle teenoor hulle ondergeskiktes oor die algemeen egter streng en in baie gevalle selfs hard op. Dikwels word dan ook gehoor:

“Manager to instruct - workers to take the orders.”

“The manager makes decisions and orders - the workers to carry them out.”

„Ek is die baas en hulle werk vir my.”

Weens die aard van die werksaamhede wat die ondergeskiktes verrig, het sodanige optrede tot in hierdie stadium blykbaar nog nie veel weerstand ondervind nie. Namate die ondergeskiktes egter met die verloop van tyd meer belangrike posisies in die ondernemings beklee, kan verwag word dat hulle almeer sal aandring op 'n nuwe siening in hierdie opsig om meer erkenning te ontvang. Dit kan gemeld word dat daar ook ondernemings is waar daar wel met die nodige takt en eerbied teenoor die ondergeskiktes opgetree word en waar 'n goeie verhouding tussen die bedryfsleier en sy ondergeskiktes bestaan.

Wat die optrede van die bedryfsleier teen sy gesins- en familieleden as ondergeskiktes betref, hang dit nou saam met die geaardheid van die persoon tesame met die gewoontes en gebruike van die bepaalde gesin. As gevolg van die familieverhouding is die hantering in hierdie opsig gewoonlik meer persoonlik van aard, alhoewel daar ook gevalle teengekom is waar sodanige persone net soos ander ondergeskiktes van buite gehanteer word.

6.3.5.2 Die opbou van 'n hoë moraal

Hoewel die bedryfsleier baie keer streng en selfs hard optree teenoor sy ondergeskiktes, besef hulle reeds dat die opbou van 'n hoë moraal ten opsigte van die mede-bedryfsleiers en die ondergeskiktes baie tot die sukses van die onderneming bydra. Dit blyk duidelik uit die antwoorde wat verstrekkend is op die vraag van watter metodes toegepas word om 'n hoë moraal op te bou, naamlik:

„Beter salarisse en bonus.”

“Increment of wages-salary-promotion.”

“Increase in salary and responsibility.”

“Kind to them - visit them during their off days.”

'n Besondere antwoord is deur een bedryfsleier verstrekkend:

“As a manager, I respect his opinions, encourage his interests and help him attain his desires.”

Soos die geval by die onderneming van die laasgenoemde bedryfsleier waarna verwys word as 'n paar ander ondernemings wat besoek is, was dit besonder opvallend om op te merk met watter mate van geesdrif en toegewydheid die ondergeskiktes hulle taak verrig. Veral by een groot onderneming was dit verbasend om

te sien teen watter tempo die werk gedoen word en wel onder minimale toesig terwyl die ondergeskiktes, meer as honderd, al laggend en geselsend elkeen sy deel verrig. Sonder om enige vrae te vra kan by die bepaalde onderneming tot die slotsom geraak word dat daar by die werknemers 'n hoë moraal ten opsigte van hul werkverrigting opgebou is. As hierdie posisie vergelyk word teenoor die traak-my-nie-agtige houding wat by die werknemers van so baie ander ondernemings selfs in blanke Suid-Afrika voorkom, kan tereg gevra word hoe en waardeur so 'n hoë moraal bereik kan word. Om hierop te antwoord is nie 'n maklike taak nie en daar is bepaald ook geen kortpad na sukses nie. Sover as wat die posisie in die Tuislande betref dra die volgende faktore sover vasgestel kon word, afsonderlik maar ook gesamentlik daartoe by:

- Die besondere wyse waarop die bedryfsleier sy taak uitvoer met veral betrekking tot aktuering.
- Die mate waartoe werknemers werklik voel dat hulle as individue belangrik is en hulle dienooteenkomstig erkenning geniet.
- Die voorsiening van die nodige aansporingstelsels waardeur werknemers tot beter resultate aangespoor word soos onder andere direkte stelsels byvoorbeeld salarisse, bevordering, huisvesting, ensovoorts, asook indirekte aansporing byvoorbeeld goeie verhoudings, voorsiening van ontspanningsgeriewe, ensovoorts.
- Die besef deur die bedryfsleier dat hy veel daartoe kan bydra om die houding van die ondergeskiktes teenoor hom, teenoor die onderneming in die algemeen en teenoor die bepaalde werk in die besonder, ten goede te beïnvloed. Dit is belangrik dat die bedryfsleiers die inisiatief moet neem om hierdie houding van die ondergeskiktes doelbewus ten dien effekte te ontwikkel. *)

6.3.5.3 Die mate van leierskap

Die mate van leierskap word ook direk beïnvloed deur die besondere rol van die eienaar/bestuurder in die bepaalde onderneming. Aangesien die eienaar/bestuurder by die kleiner onderneming self so 'n groot deel van die bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite verrig, is dit vanselfsprekend dat leierskap in hierdie opsig nie so 'n belangrike rol sal speel as die geval by 'n groot onderneming nie. Nogtans kan die belangrikheid van leierskap nie onderskat word nie.

Hoewel die aantal ondergeskiktes per bedryfsleier nog betreklik klein is vorm dit onder bepaalde omstandighede, soos aangepas volgens die bepaalde gebruike en gewoontes in die onderskeie Tuislande, die basis waarop leierskap as sodanig gebou word. Gemeet aan die aanvaarbare Westerse standaard mag 'n mens baie krities staan teenoor die wyse waarvolgens baie van hierdie bedryfsleiers leiding gee. Gesien egter hulle gebruike en gewoontes is dit duidelik dat hulle leierskap geleidelik ontplooi om aan te pas by die veranderende kultuur†) wat tot so 'n groot mate deur die ekonomiese ontwikkeling teweeggebring word. Dit sal egter 'n geruime

*) Koontz & O'Donnell, op. cit., p. 473.

†) Vgl. afdeling 5.4.

tyd in beslag neem om 'n eie bestuursetiek op te bou wat algemeen aanvaarbaar sal wees.

Dit is ook belangrik om daarop te let dat die ontwikkeling van leierskap nie net vir die bepaalde onderneming belangrik is nie, maar dat die sakelewe tot 'n groot mate die pas van die ekonomiese ontwikkeling moet aangee. Verder moet ook in aanmerking geneem word dat hierdie leierskap nie net tot die ekonomiese lewe beperk word nie, maar dat dit ook na baie ander terreine van die samelewing moet deurwerk. Die invloed daarvan is dus vanselfsprekend.

6.3.5.4 Hoedanighede van leierskap

Die vernaamste eienskappe waaroor 'n bedryfsleier behoort te beskik, is reeds behandel.^{o)} Verstaanbaar sal die peil van hierdie eienskappe laer wees in die geval van die kleiner onderneming waar normaalweg baie minder eise aan die bedryfsleier gestel word. Daar sal wel in hierdie verband 'n wyer veld van werksaamhede (bedryfsleiding sowel as bedryfsaktiwiteite) deur dieselfde persoon verrig moet word, maar dan bly die omvang daarvan nog relatief beperk. Daarteenoor moet die bedryfsleier van die groot onderneming 'n besondere bydrae lewer tot die oprigting en bestuur daarvan. Dit is noodsaaklik dat hy eerstens oor die nodige hoedanighede en kapasiteit moet beskik om dit te kan behartig, maar dan moet hy tweedens ook bereidwillig en gemotiveerd wees om dit te aanvaar en suksesvol te behartig. Hoewel die peil van hoedanighede en eienskappe ten opsigte van die grootte van die onderneming sal verskil, bly dit basies nog van toepassing na gelang die veristes wat gestel word.

Hierdie eienskappe en hoedanighede stel die bedryfsleier in staat om te kan optree en te handel volgens die mate waardeur hy kan voldoen aan:

- Die kapasiteit om ingewikkelde en groot verskeidenheid van sake te verrig.
- Onder alle omstandighede emosioneel stabiel te wees.
- Die nodige kennis van en insig in menslike verhoudings te hê.
- Objektief te wees in denke en in handel en die standpunt van ander te verstaan en te respekteer.
- Persoonlik sterk gemotiveerd te wees.
- Homself goed verstaanbaar te kan maak.
- Die vermoë te hê om ander te kan oplei.
- Mense te kan verstaan, met hulle te kan werk en vertrouwe by hulle in te boesem.
- Sekere mate van tegniese kennis aangaande die betrokke sowel as aanverwante ondernemings.^{l)}

Op sigself sal hierdie hoedanighede nie 'n persoon 'n leier maak nie, maar dit moet toegepas word op die regte tyd en plek ten opsigte van ander persone en materiële hulpbronne om die onderneming na sy doelstellings te voer.

Hoewel baie van die bedryfsleiers in die Tuislande volgens die betrokke punte-toekenning in die groep swak tot gemiddeld ingedeel word,^{†)} is daar 'n aantal

^{o)} Vgl. afdeling 5.1.3.

^{l)} Huneryager, & Heckmann, (red.) op. cit., Deel II

^{†)} Vgl. afdeling 5.3.1.

wat bepaald oor heelwat van hierdie hoedanighede beskik. Met die oog op die toekoms rus daar 'n groot taak op die bestaande en voornemende bedryfsleiers wat tot die sakelêre gaan toetree. Gesien in die lig van die omstandighede in die Tuislande waarin hierdie bedryfsleier moet opereer, wag daar 'n enorme taak op hulle. Nie alleen moet die ondernemings onder hulle leiding tot sukses gevoer word nie, maar in die bepaalde omstandighede moet die betrokke samelewing ook nog geleë en opgevoed word om by die veranderende omstandighede aan te pas.*)

6.3.6 Die uitoefening van beheer

Soos die geval by aktuering†) speel die besondere posisie van die ondernemings in die Tuislande, 'n groot rol by die uitoefening van beheer^o) deurdat:

1. Daar so 'n lae verhouding tussen die aantal bedryfsleiers en hul ondergeskiktes bestaan word die uitoefening van beheer vergemaklik.
2. Daar 'n direkte kontak tussen werkgewer en werknemer bestaan en dit in baie opsigte persoonlik van aard is, word die taak van die bedryfsleier aan die een kant vergemaklik, maar aan die ander kant word dit weer bemoeilik in soverre dit menigmaal optrede teen gesins- of familieleden betref.
3. Die eienaar/bestuurder so 'n groot deel van die bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite self behartig, is hy in hierdie opsig aan homself verantwoordelik terwyl hy verder self voortdurend kontrole oor sy ondergeskiktes kan uitoefen, en
4. die ondergeskiktes tot so 'n groot mate minderbelangrike werksaamhede verrig, gaan dit nie soseer om beheer met betrekking tot die bedryfsleiding nie maar eerder tot toesig oor die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite.

Die volgende aspekte kan in hierdie verband beklemtoon word:

6.3.6.1 Waarde van beheer

Daar is nog 'n groot persentasie van die bedryfsleiers wat nie werklik die waarde van doelgerigte en konstruktiewe beheer as funksie van bedryfsleiding besef en toepas nie. Daar is natuurlik verskeie faktore wat tot hierdie posisie bydra, soos onder andere:

- Die eienaar/bestuurder doen self 'n groot deel van die bedryfsleiding asook die bedryfsaktiwiteite en hy aanvaar maar net dat alle sake reg sal wees;
- Die groot mate van vertroue wat die eienaar/bestuurder so dikwels stel in lede van die gesins- of familieverband wat hom in die onderneming help, laat die indruk by hierdie bedryfsleiers dat die uitoefening van beheer onnodig skyn te wees. Daar wil geensins enige sweem van wantroue tussen hierdie partye verwek word nie, maar dit is duidelik dat baie van die bedryfsleiers nie besef dat beheer as funksie van sy taak nie as 'n daad van wantroue in ander persone gesien moet word nie, maar dat dit noodsaaklik is om die onderneming na sukses te voer;

*) Vgl. ook afdeling 5.4.

†) Vgl. afdeling 6.3.5.

o) Vgl. ook afdeling 8.2.

- Gebrek by baie van hierdie bedryfsleiers aan die nodige kennis aangaande die metodes hoe om beheer doeltreffend toe te pas en aan te wend tot die regstelling van aspekte wat nie volgens beplanning geskied het nie en om te dien as rigshoer van verdere uitbouing en voortsetting van die onderneming;
- Baie van die bedryfsleiers is te geneig om die onderneming net in sy geheel te sien en te beoordeel. As hy tevrede is met die eindresultaat wat behaal is, gaan hy nie verder daarop in nie. Baie min aandag word gevolglik gegee aan die ontleding van die onderskeie afdelings en seksies van die onderneming. Sodoende word nagelaat om winsgewende afdelings of lyne meer uit te bou en om afdelings of lyne waarin daar 'n verlies gely word, te verminder.

Seker een van die belangrikste oorsake tot hierdie posisie is bepaald die feit dat die bedryfsleier as eienaar/bestuurder slegs aan homself verantwoording hoef te doen vir die sukses of mislukking van die onderneming. Indien hy tevrede is met die gang van sake (sien ook volgende punt), dan is daar nie veel beweegrede om die onderneming meer doeltreffend te maak of dit uit te bou nie.

Tot 'n sekere mate is die verwaarlosing van beheer as funksie daaraan toe te skryf dat bedryfsleiding in sy geheel met die onderskeie funksies wat as proses verrig word, nie deeglik bemeester word nie. Deurdadig daar by die daarstelling van die doelstellings en die nodige beplanning om dit ten uitvoer te bring, reeds 'n groot tekortkoming is, word die waarde van beheer as funksie ook verminder - met ander woorde die meting en vergelyking van beplande en behaalde resultate is in baie gevalle nie moontlik nie en daar kan nie daarvolgens korrektiewe optrede verkry word nie. Verstaanbaar sal dit nodig wees om met die nodige hulp en bystand aan die bedryfsleiers die aandag toe te spits op al die funksies van bedryfsleiding. Sodoende kan 'n goeie basis bewerkstellig word waaruit die toepassing van beheer voortgebou en suksesvol toegepas kan word.

6.3.6.2 Beheer en die strewe na sukses

Beheer as funksie van bedryfsleiding is volgens aanvaarde standaarde, sekerlik daarop gemik om die doelstellings wat nagestreef word prakties tot verwesenliking te voer sodat die onderneming suksesvol voortgesit en uitgebou kan word. By sommige van die bedryfsleiers met wie daar in die Tuislande geskakel is, is sodanige siening geredelik aanvaarbaar en beoefen hulle dit tot 'n groot mate. Daar is egter ook 'n hele aantal besoek by wie die posisie grootliks verskil. In hierdie verband kan daar op die volgende gewys word:

- (i) Baie van die eienaars/bestuurders is tevrede met die onderneming en die omstandighede wat dit omring en alles word as 'n feitlike posisie aanvaar. Daar bestaan nogtans 'n valse tevredenheid met die verloop van sake en die onderneming word menigmaal met 'n sukkel bestaan aan die gang gehou. Die nodige dryfkrag en ware entoesiasme wat so eie aan 'n suksesvolle bedryfsleier moet wees ontbreek nog in so baie gevalle. Vanselfsprekend werk hierdie posisie daartoe mee dat beheer as funksie verwaarloos word, want dit dien dan nie meer as middel om die posisie reg te stel en te verbeter nie.
- (ii) Wat aanleiding gee tot hierdie tevredenheid met bestaande omstandighede is moeilik bepaalbaar en val buite die terrein van hierdie studie. 'n Aspek wat sekerlik tot hierdie posisie bydra, het uit sekere gesprekke na vore gekom. Dit

is veral daarin geleë dat sodra 'n eienaar/bestuurder meer uit sy onderneming kan onttrek as wat die normale inkomste van die mense in sy omgewing is, is hy tevrede met sy inkomste en die feit dat hy 'n beter lewensstandaard kan handhaaf. Die gevolg is dan dikwels dat daar nie meer by hom enige aanspooring is om na steeds hoër en groter doeltreffendheid te streef nie.

- (iii) 'n verdere aspek wat tot die posisie bydra is volgens ons mening ook geleë in die wyse waarvolgens lisensies uitgereik word. Hierdeur verkeer die eienaar/bestuurder tot 'n mate in 'n beskermde posisie en hulle is redelik seker van 'n groot persentasie van die handel in hulle onmiddellike omgewing. In baie gevalle word gaar dan, nie van bepaalde besighheidspraktyke soos betredingsdienslewering, advertensieveldtogte, prysvermindering, ensovoorts, gebruik gemaak om klandisie te trek nie. *) Solank sake dus normaalweg verloop en daar volgens die eienaar/bestuurder se siening 'n redelike wins gemaak word, is daar by baie nie meer die behoefte om deur effektiewe beheer die onderneming doeltreffender te maak nie.

Die prentjie met betrekking tot beheer is egter nie net negatief nie. Daar is bepaalde ondernemings waar beheer, net soos die ander funksies van bedryfsleiding, doeltreffend uitgeoefen word. Hoewel die toepassing van beheer tans meer op die bedryfsaktiwiteite betrekking het, vorm dit egter 'n gesonde basis om wanneer nodig ook tot bedryfsleiding as sodanig uitgebrei te word. Daar kan in hierdie verband genoem word dat daar by 'n aantal ondernemings wat besoek is, besondere aandag aan die onderskeie funksies van bedryfsleiding gegee word. So word daar by sekere busdiensre onder andere deeglike beheer toegepas aangaande:

- Die uitreiking van kaartjies aan passasiers in ooreenstemming met die afstand van vervoer.
- Die padwaardigheid van die voertuie en die wyse waarvolgens toegesien word dat die voertuie in 'n goeie toestand bly.
- Die wyse waarvolgens busbestuurders gekontroleer word aangaande: die bestuur van die busse, algemene spoed wat gehandhaaf word, versigtige hantering om draaie en swak plekke in die pad (grotendeels grondpaaie), en gebruik van ratte by op en afdraendes.
- Die fisieke toestand van die bestuurders van die busse, veral of hy nie onder invloed van drank is en of hy gedurende ritte hom aan ongeoorloofde gedrag skuldig maak nie.

Die sukses van hierdie streng beheer is seker daarin geleë dat die onderneming suksesvol opereer maar ook dat daar 'n hoë moraal by werknemers opgebou word en hulle trots is op hulle werk - baie van die bestuurders is byvoorbeeld 10 jaar en langer by die onderneming werksaam.

In baie gevalle met die ondersoek is dit dan ook verbasend om te sien watter planne sommige bedryfsleiers reeds maak om beheer doeltreffend toe te pas. Dit

*) Vgl. afdeling 4.6.1.2.

is sekerlik 'n bewys dat met die nodige inisiatief en oorspronklikheid hierdie bedryfsleiers wel daartoe in staat is om moeilike situasies die hoof te bied en sukses te behaal.

6.4 BESLUITNEMING EN KOÖRDINASIE

In die uitoefening van die onderskeie funksies van bedryfsleiding is daar veral twee elemente wat fundamenteel by hierdie proses van bedryfsleiding is, naamlik:

Besluitneming, en
koördinasie.

Hieronder is dit nie moontlik om die funksies afsonderlik en gesamentlik suksesvol tot uitvoering te bring nie. Die aandag sal nou kortliks op elkeen van hierdie elemente toegespits word:

6.4.1 Besluitneming en die bedryfsleier

Die aandag word in hierdie opsig hoofsaaklik toegespits op besluitneming soos dit deur die bedryfsleier gebruik word om sy taak tot uitvoer te bring en nie op die algemene posisie daarvan nie. *)

Bedryfsleiding is in wese omskryf as 'n proses wat deur die bedryfsleier ten uitvoer gebring moet word. In die uitoefening van hierdie taak is dit noodsaaklik dat daar voortdurend besluite geneem moet word. Drucker beweer byvoorbeeld dat:

“Whatever a manager does he does through making decisions.” °)

Terry voeg hieraan toe, dat:

“Without decisions the fundamental functions of management could not take place and the entire management process could not exist.” §)

Weens die belangrike rol van besluitneming het baie skrywers †) uit verskillende studieveldes soos byvoorbeeld wiskunde, statistiek, sielkunde, sosiologie en ekonomie gepoog om 'besluitneming' te omskryf en te ontleed. As egter in gedagte gehou word dat besluitneming omskryf is as:

“ the focal creative psychic event where knowledge, thought, feeling and imagination are fused into action,” ‡)

is dit geen wonder dat Dale beweer dat:

“ it is a process that cannot be explained by any formula.” ||)

Daar is by die neem van 'n besluit by die onderskeie beslissings sekere bepaalde elemente teenwoordig, te wete:

*) Vgl. in laasgenoemde verband byvoorbeeld Rubenstein & Haberstroh, op. cit., p. 385-420.

°) Drucker, P.F. Making decisions. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 232.)

§) Terry, op. cit., p. 107.

†) Rubenstein & Haberstroh, op. cit., p. 421-430, asook Dale, op. cit., p. 554 en Vance, op. cit., p. 168-188.

‡) Shackle, G.L.S. Expectation in economics. (In Carter, C.F. (red.) Uncertainty and business decisions. Liverpool University Press, 1962. p. 105.

||) Dale, op. cit., p. 550.

1. Die gegewe omstandighede.
2. Die besluitnemer.
3. Die doel waarna gestrewe word.
4. Die verkryging en samevoeging*) van alle moontlike toepaslike besonderhede.
5. Die onbekende faktor van besonderhede en aspekte wat nie bekend is nie.
6. Die daarstelling van moontlike alternatiewe keuses waaruit 'n finale keuse gemaak word.
7. Die bepaling van die resultate wat met elke alternatiewe keuse behaal sal word.
8. Die plasing van die alternatiewe keuses in orde van beste resultate wat behaal sal word.
9. Die keuse self met die seleksie van 'n bepaalde of kombinasie van die verskillende alternatiewe sukses, en
10. die bekendmaking en uitvoering en indien nodig die wysiging van die besluit. °)

Deur die klem te verskuif van die een element na die ander, kan 'n hele reeks raamwerke saamgestel word waarin besluitneming kan geskied. Wilson en Alexis onderskei in hierdie opsig veral tussen twee modelle, naamlik:

- (i) 'n 'geslote' beslissingsmodel, en
- (ii) 'n 'ope' beslissingsmodel.

Hulle definieer hierdie modelle soos volg:

“ ‘Closed’ Decision Models - This is the classical decision situation where a decision maker faces a known set of alternatives and selects one or several of such courses of action by a ‘rational selection’ process.

... Open Decision Models - It parallels the ‘adaptive’ or ‘learning’ model. This particular kind of framework is designed to facilitate a more complex view of the decision process. The act of choice spans many dimensions of behavior; rational as well nonrational aspects.”§

Met die ontwikkeling van die sakelewe en die ingewikkelde ekonomiese struktuur daarvan, is daar mettertyd verskeie tegnieke ontwikkel waardeur die bedryfsleier sover as moontlik bystand verleen word tot die neem van besluite. Daar moet in-ag geneem word dat van hierdie besluite in baie gevalle verreikende gevolge eebring vir die onderneming en vir sy werknemers sowel as al die persone en instansies waarmee dit skakel||) Dit is dus belangrik dat die bedryfsleier die beste metode en tegnieke sal aanwend om hom te lei tot die beste besluit. Die volgende tegnieke kan onderskei word: †)

*) Moore, T.R. Synthesizing information. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 237-245) wys veral op die samevoeging (synthesis) van besonderhede teenoor die analiserings daarvan.

°) Vgl. in hierdie opsig ook o.a. Richards & Nielander, op. cit., p. 214, Haimann, op. cit., p. 111-117, Newman & Summer, op. cit., p. 261 en Dale, op. cit., p. 565-570.

§) Wilson, C.J. & Alexis M. Basic framework for decisions. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 214.)

||) Die invloed hiervan op die samelewing word in afdelings 8.3-8.5 behandel.

†) Vgl. Terry, op. cit., p. 128-158 vir uiteensetting van die tegnieke.

1. Nie-kwantitatiewe tegnieke

- (a) Intuisie
- (b) Vorige toepaslike ondervinding.
- (c) Relefante besonderhede en feite.
- (d) Erkende aanbevelings en opinies van mede-bedryfsleiers en ander gespesialiseerde persone en instansies.

2. Kwantitatiewe tegnieke

- (a) Operasionele navorsing (operation research).
- (b) Lineêre programmeringmetode.
- (c) Stimulasiemetode.
- (d) Bedryfspel (gaming).
- (e) Waarskynlikheidsmetode (probability).

Daar is lankal reeds bepaal dat sover as wat die sakelewe betref, die werkverrigtinge van masjinerie en toebehore volgens bepaalde sisteme en metodes bepaal en gereël word. Tot onlangs was dit egter nie moontlik om te bepaal hoe 'n bestuurspan sal reageer onder veranderde omstandighede nie. *) Met die ontwikkeling van veral die verskillende kwantitatiewe tegnieke en die gebruikmaak van rekenoutomate, ensovoorts, is daar geleidelik 'n sisteembenadering daargestel wat tot 'n groot mate die onsekerheid in hierdie opsig ook kan verminder, met die gevolg dat:

“Much of their probable impact can be understand in advance.” °)

Die onderneming moet in hierdie opsig gesien word as 'n mensgemaakte sisteem wat aan die een kant 'n dinamiese wisselwerking teweegbring met die omgewing waarvan dit deel is †) en aan die ander kant dat die onderneming self bestaan uit onderlinge afdelings en seksies wat gesamentlik en afsonderlik bydra om die doelstellings te verwesenlik. ‡) Die doelstelling met die sisteembenadering vir die onderneming is dus om 'n raamwerk daar te stel waarin daar van tyd tot tyd die nodige besonderhede verskaf kan word sodat die taak van besluitneming vir die bedryfsleier makliker gemaak kan word. Brown meld byvoorbeeld:

“... a system's approach will provide a useful framework for examining organizational phenomena, and allow us to fill in whatever detail we find appropriate.” §)

Die sisteembenadering word toegepas ten opsigte van elkeen van die basiese funksies van bedryfsleiding om vir elke funksie die nodige sisteem daar te stel sodat die beste besluit in elke geval onder die bepaalde omstandighede geneem

*) Geisler, M.A. & Steger, W.A. How to plan for management in new systems. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 108).

°) Ibid, p. 108.

†) Vgl. afdelings 8.3 - 8.5.

‡) Johnson, R.A. e.a. The theory and management of systems. New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963. p. 11.

§) Brown, W.B. Systems, boundaries, and information flow. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 122.) Vgl. ook Johnson, op. cit., p. 12.

kan word. Verder moet die onderskeie sisteme opgebou word om 'n totale of saamgestelde beeld daar te stel sodat die onderneming in sy geheel gesien en hanteer kan word, met die invloed daarvan weer op die onderskeie afsonderlike funksies.

Voortvloeiend uit die voorafgaande word die onderskeie tegnieke soos hierbo genoem, sowel as statistiese analise, ekonometrie, sisteembenadering, ensovoorts, aangewend om 'n bestuursanalise (managerial analysis) daar te stel. °) Die bestuursanalise is basies 'n proses waardeur bepaalde analitiese hulpmiddels en modelle gebruik word om die bedryfsleier verder tot hulp te wees in besluitneming en word deur Schellenberger soos volg gedefinieer:

“ . . . managerial analysis is the systematic investigation, compilation, manipulation, and presentation of information to a decision-maker in order to aid the decision-making process.” †)

Die verskillende stappe †) wat met die bestuursanalise gevolg word, kan soos volg omlin word:

1 ste fase: Bepaal die doelstellings van die onderneming, die rede vir die analise en die algemene kenmerke en gebruike van die omgewing:

- (a) Bepaal die doelstellings in die orde van belangrikheid van elkeen.
- (b) Verkry die nodige kennis van die omgewing en die invloed daarvan op die ondersoek.
- (c) Stel die nodige kriteria vas om die taak ten uitvoer te bring.

2de fase: Ontwikkel die model en die oplossing:

- | Sisteemanalise | Kwantitatiewe analise |
|--|---|
| (a) Bepaal die alternatiewe optredes | (a) Ontwikkel die model |
| (b) Bereken die koste van elke alternatief | (b) Bereken die onderlinge verhouding tussen die veranderlikes. |
| (c) Bepaal die voordele van elke alternatiewe. | (c) Ontwikkel finale model. |
| (d) Daarstelling van 'n oplossing. | (d) Daarstelling van 'n oplossing. |

3 de fase: Implementering en voortsetting van die oplossing in die onderneming:

- (a) Bepaal die geldigheid van die data.
- (b) Bepaal die geldigheid van die model.
- (c) Bepaal die onmiddellike invloed wat die implementering van die oplossing op die onderneming sal meebring, sowel as
- (d) die invloed daarvan op die langtermyn.

In die behandeling van die verskillende tegnieke sowel as die toepassing daarvan met betrekking tot bedryfsleiding is daar een faktor wat nie uit die oog verloor

°) Schellenberger, R.E. Managerial analysis . Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1969. p. 4.

†) Ibid, p. 8.

‡) Ibid, p. 9-14.

moet word nie, naamlik die feit dat dit nie die proses van bedryfsleiding soos dit deur die verskillende funksies daarvan tot uiting kom verander nie. Dit sien slegs as hulpmiddel om aan die een kant besluitneming te vergemaklik en op 'n wetenskaplike basis te doen en aan die ander kant om die uitoefening van die funksies afsonderlik sowel as geheel, meer doeltreffend te maak en daardeur die bereiking van die doelstellings daadwerklik te bevorder. Nieteenstaande al die tegnieke en hulpmiddels, beweer Johnson tereg dat:

“ . . . the managerial process will be essentially the same in future.” *)

By die neem van die finale besluit is dit belangrik dat daar na gelang van die omvang en belangrikheid van die situasie, van die beste beskikbare tegniek of kombinasie van verskillende tegnieke gebruik gemaak word om die bedryfsleier in die posisie te plaas om die voordeligste besluit vir die onderneming onder die bepaalde omstandighede te neem. Verder is dit by die neem van besluite ook essensieel dat die omstandighede waaronder dit uitgevoer moet word dæglik in oënskou geneem moet word. Met ander woorde, die besluit kan nie maar na willekeur volgens die beskikbare besonderhede van slegs die ekonomiese sy geneem word nie, maar die raamwerk en omstandighede van die samelewing waarin die onderneming opereer moet ook ten volle in ag geneem word, Pfiffner en Sherwood beklemtoon die feit dat:

“ . . . the alternative ways in which an individual will be permitted to behave in any particular organization will be sharply conditional by its institutional character.” °)

6.4.2 Koördinasie en die bedryfsleier

Koördinasie vorm soos op gewys, nie 'n afsonderlike funksie van bedryfsleiding nie maar is eerder 'n integrale deel van die verrigting van elke funksie ten opsigte van die bepaling van die doelstellings, beplanning, organisasie, aktueer en beheer. So word koördinasie byvoorbeeld soos volg deur Ordway gesien:

“Coordination is the effort to assure a smooth interplay of the functions and forces of all the different component parts of an organization to the end that its purposes will be realized with a minimum of friction and a maximum of collabra-

*) Johnson, e.a. op. cit., p. 17.

°) Pfiffner & Sherwood, op. cit., p. 250.

tive effectiveness." *)

Die koördinasie van al die verskillende funksies van bedryfsleiding op sigself sowel as met betrekking tot die bedryfsaktiwiteite, is noodsaaklik om die onderneming na 'n eenheid te voer om sodoende die doelstellings te verwesenlik. Met die oog op hierdie studie kan die aandag op die volgende aspekte gevestig word:

- (i) Geen aangeleentheid in die onderneming kan as 'n losstaande eenheid gesien en gehanteer word nie, maar die invloed van sodanige optrede in 'n bepaalde afdeling of departement moet in verhouding met die onderneming met sy doelstellings as geheel gehanteer word. Wessels & Reynders sien in hierdie verband koördinasie as die resultaat van die effektiewe werking °) van die funksies van bedryfsleiding. Daar kan egter verder op voortgebou word en koördinasie kan ook gesien word as 'voorvereiste' by die uitoefening van die onderskeie funksies.
- (ii) Koördinasie as sodanig kan nie slegs deur 'n bevel wat die topleiding uitreik ten uitvoer gebring word nie, maar moet die nodige besluite geneem word om die wyse aan te toon waarvolgens dit verkry kan word. Dit is ook nodig dat die regte klimaat daarvoor geskep kan word. Terry merk op dat:
". . . coordination results from decisions that bring about the effective execution of management process."§)
- (iii) Voortvloeiend uit die vorige punt is dit ook duidelik dat die neem van die regte besluite op sigself nie die verlangde koördinasie teweeg sal bring nie, maar daar moet die nodige kommunikasie†) wees sodat dit by al die betrok-

*) Ordway, T. Administration, its purpose and performance. New York, Harper & Brothers, 1959, p. 36. Die volgende skrywers kan ook in hierdie verband aangehaal word:

1. Mooney, J.D. The coordinative principle. (In Koontz H. & O'Donnell, C. Readings in management. 3de ed. New York, McGraw-Hill, 1959. p. 7. - "Coordination is the orderly arrangement of group effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose."

2. Terry, op. cit., p. 162-163. — "Coordination is the orderly synchronization of efforts to provide the proper amount, timing, and directing of execution resulting in harmonious and unified actions to a stated objective."

3. Vgl. ook Dale, op. cit., p. 300-312, Reynders, op. cit., p. 46-51 en Davis, op. cit., p. 19 vir verdere uiteensetting.

°) Wessels, P.J. & Reynders, H.J.J. Die bedryfsleiding. (In Rädcl Reynders, op cit., p. 260.)

§) Terry, op. cit., p. 167.

||) Vgl. in hierdie verband ook illustrasie 6/1.

†) Vgl. afdeling 6.2.4.3.

ke persone bekend gemaak kan word. In hierdie opsig kan doeltreffende kommunikasie as 'n werktuig in die hande van die bedryfsleiers gesien word om die maksimum koördinasie te bewerkstellig, en wel nie net kommunikasie tussen die bedryfsleiers en hul ondergeskiktes nie maar, van selfs meer belang, ook tussen die bedryfsleiers self.

- (iv) Dit volg ook dat die bedryfsleiers sowel as die werknemers aangespoor en gemotiveer moet word om aktief mee te werk sodat die koördinasie van die werksaamhede meewerk tot die verwesenliking van die doelstellings.

6.5 BESLUITNEMING EN KOÖRDINASIE BY DIE BANTOE-ONDERNEMINGS

Die neem van besluite is 'n daaglikse roetine wat noodsaaklik is vir die voortbestaan van elke onderneming. As sodanig bestaan die gevaar dat besluitneming maklik vereenvoudig kan word tot 'n blote oppervlakkige daad, sonder om werklik die volle konsekwensie van elke besluit met betrekking tot die koördinasie van al die verskillende funksies van bedryfsleiding te besef. Gevolglik word daar by so vele van die ondernemings in die Tuislande gevind dat besluite tot 'n groot mate op die ingewing van die oomblik en gebaseer op losstaande aangeleenthede geneem word, sonder om die invloed daarvan op die onderskeie afdelings sowel as die onderneming as 'n geheel te ontleed en te bepaal. *) Met die oog hierop kan die aandag op die volgende aspekte gevestig word:

- Aangesien die omvang van die sake van so baie van die ondernemings relatief klein is, word dit maklik deur die eenaar/bestuurder aanvaar dat hy op hoogte van al die verskillende afdelings en aspekte daarvan is. By nader ondersoek blyk dit egter duidelik dat die meeste eenaars/bestuurders maar net 'n vae idee van die werklike feitlike ontleding van die meeste afdelings van sy onderneming het. Die gevolg hiervan word duidelik weerspieël in die bestuur en beheer van die sake van die onderneming wat slegs as 'n geheel °) gehanteer word sonder om 'n ontleding te maak van die onderskeie afdelings met die invloed van elkeen. Verstaanbaar word besluite dan geneem sonder die nodige koördinasie van die funksies van bedryfsleiding met die verskillende afdelings van die bedryfsaktiwiteite.
- Voortvloeiend hieruit word die posisie in die hand gewerk dat besluite nie voortvloei uit goedberekende beplanning wat deeglik getoets is nie, maar dat daar van die probeer-en-fouteer metode gebruik gemaak word totdat 'n basis gevind is wat 'n redelike mate van sukses lewer. Hierdie posisie word verder in die hand gewerk deurdat die vorige ondervinding van so baie van hierdie bedryfsleiers min bygedra het tot die bevordering van selfstandige optrede en die aanvaarding van verantwoordelikheid. Deur die gebrek aan die nodige kennis en ervaring is so baie maar geneig om met die probeer-en-fouteer metode voort te gaan sonder om werklik die behoefte aan 'n meer wetenskaplike basis te besef of te soek. Sodra daar tot 'n min of meer sukses-

*) Vgl. voorbeelds in afdeling 6.3.3.3.

°) Vgl. afdeling 6.3.6.1.

volle basis gekom is, word daarmee voortgegaan sonder om van tyd tot tyd soos omstandighede verander, die posisie in herooring te neem.

- Die belangrikheid van die nodige boekhouding word deur so baie nie werklik baseer nie, maar hulle beskou dit eerder as 'n las. Die gevolg is gewoonlik dat daar nie voldoende besonderhede beskikbaar is om as basis te dien waarvolgens daar die nodige agtergrond opgebou kan word vir die neem van besluite nie. Min van die bedryfsleiers kan byvoorbeeld aantoon wat hulle verkope in die onderskeie lyne vir die vorige seisoen was. Hulle moet derhalwe maar op eie geheue en sake-aanvoeling staatmaak en volgens die probeer-en-fouteer metode voortgaan om bestaande aankope te doen.
- Aangesien baie van hierdie eienaars/bestuurders tevrede is met die posisie van hulle ondernemings en die relatief lae wins wat behaal word, is daar nie die aansporing om dit te verbeter of uit te bou nie. *) Hoewel daar wel 'n begeerte daartoe aanwesig mag wees, voldoen die onderneming in baie gevalle aan die verwagting en ontbreek in werklikheid die diepgaande behoefte en dryfkrag om die onderneming tot groter doeltreffendheid en winsgewendheid uit te bou.
- Die eindresultaat op sigself vorm dus die basis waarop baie van die eienaars/bestuurders hulle besluite baseer en dit gaan soos hierbo genoem, hoofsaaklik om die onderneming in sy geheel. Besluite met betrekking tot aankope word byvoorbeeld geneem met slegs in gedagte die eindresultaat van die onderneming as 'n geheel. Daarmee wil geensins beweer word dat hierdie totale posisie nie belangrik is nie, maar as dit nie gegrond is op al die funksies van bedryfsleiding met die koördinasie van al die verskillende afdelings van die bedryfsaktiwiteite nie, ontstaan daar in werklikheid 'n gebrek aan die saamgroepering van die onderskeie lyne en afdelings waardeur die geheelposisie opgebou word - met ander woorde, die hantering van die sake van die onderneming slegs as 'n geheel bring in baie gevalle 'n verkeerde beeld mee.
- Baie van die faktore wat behandel word soos byvoorbeeld die relatief klein omset van baie van die ondernemings, die aanvaarding by baie van die eienaars/bestuurders dat hulle ten volle op hoogte van alle afdelings en aspekte van hulle ondernemings is, die status wat 'n eie onderneming meebring, 'n hoër lewenstandaard wat menigmaal gehandhaaf kan word, die mag om ander persone in diens te neem, ensovoorts, werk alles mee om 'n oormaat van selfvertroue by baie teweeg te bring. Hulle verkeer dan onder die indruk dat die sukses wat hulle reeds met hulle probeer-en-fouteer metode behaal het heeltemal voldoende is om op voort te bou. Hierdie posisie gee na ons mening aanleiding tot verskillende oorsake van probleme wat ondervind word. Die volgende kan as voorbeelde genoem word:
 - Eerstens word onoordeelkundige besluite geneem wat nie rekening hou met die koördinasie van die verskillende lyne en afdelings nie, aangesien dit nie gegrond is op die nodige besonderhede nie.
 - Tweedens word hierin ook een van die hoofredes gesien waarom so baie van die bedryfsleiers so maklik deur byvoorbeeld gewetenlose handels-

*) Vgl. afdeling 5.3.2.

reisigers beïnvloed word tot die aankope van sekere goedere wat óf as sodanig óf in die hoeveelheid daarvan, direk in botsing met die ander lyne en afdelings van die onderneming is.

- Dertens gee dit daartoe aanleiding dat baie van die eienaars/bestuurders finansieel in die moeilikheid beland en hulle word soos op gewys, in 'n posisie geplaas dat hulle maar feitlik net soos 'n klerk of agent in hulle eie onderneming optree.*)
- Vierdens laat die probeer-en-fouteer metode van optrede die bedryfsleier gebruik maak van nie-wetenskaplike metodes om hom in die uitoefening van sy taak by te staan - daar is byvoorbeeld vasgestel dat party van die bedryfsleiers gereeld die toordokter besoek om sodende die sukses van die onderneming te verseker. Verstaanbaar vorm dit 'n belangrike struikelblok by die invoering van wetenskaplike metodes om die basis van optrede te bepaal.
- Ten slotte is ons oortuig dat hierdie gebrek aan 'n grondige kennis van al die verskillende vertakkinge van die onderneming, een van die faktore is wat meewerk om die eenaar/bestuurder so dikwels tevrede te laat voorkom met die posisie van sy onderneming, terwyl dit in werklikheid 'n relatiewe lae omset met 'n baie lae winsposisie het.

Teenoor genoemde posisie kan daar sommer duidelik opgemerk word as 'n onderneming besoek word waar die funksies van bedryfsleiding gegrond is op die neem van voorafberekende besluite met die koördinasie van al die afdelings en lyne. Nie alleen word besluitneming dan ten uitvoer gebring ter bereiking van die doelstellings wat nagestreef word en die bevordering van die onderneming en die onderskeie afdelings daarvan as sodanig nie, maar geskied dit ook ter uitbouing van die samelewing waarin dit opereer. In die volgende hoofstukke word meer in die besonder gekonsentreer op die posisie met betrekking tot die verskillende bedryfsaktiwiteite en die omgewing waarin dit uitgeoefen word.

*) Vgl. afdeling 3.2.2.2. punt (v).

HOOFSTUK VII

BEDRYFSAKTIWITEITE

7.1 DIE BEDRYFSAKTIWITEITE

In afdeling 2.2.1.2 is daar gewys op die funksionele beskouing waarvolgens die werksaamhede van die onderneming in twee hoofafdelings of vertakkings ingedeel word, te wete:

Bedryfsleiding en
Bedryfsaktiwiteite.

In eersgenoemde verband is bedryfsleiding omskryf as 'n proses waardeur ander gelei word deur die uitoefening van die onderskeie funksies van:

Die daarstelling van doelstellings;
Beplanning;
Organisasie;
Aktueer en
Beheer,

sodat die onderneming na die bepaalde doelstellings gevoer kan word. *) Daarteenoor behels die bedryfsaktiwiteite °)

“. . . those activities that enter directly and immediately into the creation of utilities . . . ” †)

Die bedryfsaktiwiteite kan as die „aksie“-funksies gesien word en is die volgende: †)

Vestigingsfunksie.
Finansiële funksie.
Tegniese funksie.
Personeelfunksie.
Kommersiële funksie.
Eksterne betrekkinge.
Administratiewe en regsfunksie.
Navorsing en ontwikkelingsfunksie.

Ten einde al die werksaamhede in die onderneming doeltreffend te verrig, is dit nodig om hierdie aktiwiteite, afhangende van die omvang en aard van die bedrywighede wat verrig moet word, in beheerbare departemente, afdelings, seksies en groepe te verdeel.

Afhangende van die tipe onderneming en die omvang van sake wat gedoen word, geskied sodanige indeling in departemente, ensovoorts, gewoonlik op grond van

*) In hoofstukke II en VI is hierdie posisie in besonder behandel.

°) Die verskillende aspekte in die verband word slegs behandel sover as wat dit 'n invloed op bedryfsleiding uitoefen.

†) Davis, op. cit., p. 15. Vgl. ook afdeling 2.2.1.2.

‡) Vgl. illustrasies 2/2 en 2/3 vir die skematiese voorstelling van die bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite.

een of meer van die volgende aspekte:

- | | |
|---------------------|-----------------|
| (a) Territoriaal | (Plek) |
| (b) Kommoditeite | (Produk) |
| (c) Verbruikers | (Ondersteuning) |
| (d) Produksiemetode | (Proses) |
| (e) Arbeidsindeling | (Taakmag) |
| (f) Funksioneel | (Funksie) * |

Die laasgenoemde, naamlik die funksionele metode, vorm die vernaamste basis waarvolgens die indeling normaalweg gedoen word, wat dan afhange van omstandighede aangevul word deur een of meer van die ander metodes.

Volgens die funksionele benadering kan die werksaamhede van die onderneming soos volg verdeel word:†)

7.1.1 Vestigingsfunksie

Die feit dat produksie, bemarking, ensovoorts, op bepaalde plekke moet plaasvind, lewer vir die onderneming nie alleen 'n belangrike oprigtingsvraagstuk nie, maar dit is noodsaaklik om die invloed daarvan voortdurend te bepaal. Daar moet dus steeds tred gehou word met die ontwikkeling en uitbouing van die ondernemings, veranderende omstandighede en al die ander vestigingsfaktore °) wat invloed uitoefen op die vestigingsplek of -plekke. Uit die aard van die belangrikheid van hierdie funksie, is dit belangrik dat die posisie gereeld deur die bedryfsleier in heroorweging geneem en na gelang van omstandighede opgetree word. Daar kan in hierdie verband net verwys word na die desentralisasie van nywerhede in blanke Suid-Afrika met die ontwikkeling van die grensgebiede ten opsigte van die onderskeie Tuislande.

7.1.2 Finansiële funksie

Dit gaan hier hoofsaaklik om:

- Die verkryging van kapitaal (kort-, middel- of langtermyn) en
- die metodes waarvolgens finansiering gedoen word.

Dit behels die daarstelling van die nodige finansieringsbeleid waarvolgens al die verskillende fasette van die finansiering van die onderneming met die invloed daarvan op al die afdelings voortdurend bepaal en beheer word.

7.1.3 Tegniese funksie

Hierdie funksie behels hoofsaaklik die tegniese produksieproses, met ander woorde, die fisiese voortbrenging van goedere en dienste. Baie belangrik in hierdie

*) Vgl. Petersen, e.a. op. cit., p. 149-165, en Terry, op. cit., p. 315-322 vir 'n uiteensetting daarvan.

†) Vgl. o.a. Reynders, H.J.J. Bedryfsekononiese vraagstukke. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 75-77 i.v.m. punte 2-7.) Maynard, op. cit., p. 14-16 i.v.m. punte 2-8. Punt 1 word volgens ons eie siening bygevoeg.

°) Vgl. Viljoen, D.J. Nywerheidsvestiging. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 125-136.)

opsig is onder andere:

- Die kwantitatiewe verhoudings.
- Die arbeidsverdeling en arbeidsineenskakeling.
- Werkstudie, en
- produksiebeheer.

Vanselfsprekend is hierdie funksie hoofsaaklik van toepassing op die werksaamhede van nywerhede.

7.1.4 Personeelfunksie

Die personeelfunksie ofte wel die sosiaal-ekonomiese funksie, behels die taak om die verskillende poste waarvoor daar in die organisasiestruktuur voorsiening gemaak is, met die regte tipe opgeleide persone te vul en in stand te hou. Die verskillende aspekte in hierdie opsig kan soos volg saamgevat *) word:

- (1) Die menslike betrekkinge in die onderneming met die oog op die opbou van 'n hoë moraal.
- (2) Die aanneem van die personeel vir bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite met betrekking tot arbeidsbronne en keuring.
- (3) Die opleiding van die personeel.
- (4) Die hantering van die personeel met betrekking tot bevordering, oorplasing, degradering en ontslag.
- (5) Die vergoeding van die personeel.
- (6) Die beskerming van die belange van die personeel aangaande mediese sorg en die veiligheidsaspek.
- (7) Die sosiale sorg van die personeel met betrekking tot bestaansekerheid, finansiële hulp, ontspanning, ensovoorts.
- (8) Die voorsiening van die regte en bevorderlike werkstoestande in die besonder en in die algemeen.
- (9) Die byhou van 'n rekordstelsel, en
- (10) die doen van navorsing met die oog op arbeidsverloop, -afwesigheid, -prestasie, ensovoorts.

7.1.5 Kommersiële funksie

Waar daar deur produksie (tegniese funksie) vorm-utiliteit geskep is, is bemarking||) daarvoor verantwoordelik dat daar plek-, tyd-, en besit-utiliteit geskep word en behels:

“ . . . the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.” ‡)

Die benadering hiervan geskied gewoonlik volgens:

*) Vgl. Reynders, H.J.J. Die personeelfunksie in die onderneming. (In Rädels & Reynders. op. cit., p. 327-355) vir uiteensetting.

||) Vgl. Rädels & Reynders, op. cit., deel IV. p. 507-709, deur Rädels, F.E. vir uiteensetting.

‡) Ibid, p. 509.

- Die funksionele benadering (funksionalisme).
- Die institusionele benadering (institusionalisme).
- Die produkbenadering.
- Die bestuursbenadering, en
- Die sisteembenadering.

Bedryfsleiding moet toesien dat die onderskeie bemarkingsfunksies doeltreffend uitgevoer word met betrekking tot:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| Ruilfunksie | (1. Aankoop |
| | (2. Verkoop |
| Fisiese aanbodfunksie | (3. Vervoer |
| | (4. Opberging. |
| Vergemaklikings en bevorderingsfunksie | (5. Standaardisasie en simplifikasie. |
| | (6. Finansiering |
| | (7. Dra van risiko, en |
| | (8. Markinligting. |

Dit geskied deur die daarstelling en bereiking van 'n bepaalde bemarkingsdoelwit aangaande:

- Die regte produk aan te bied - Produkbeleid
- Die geskikste bemarkingskanaal te kies - Distribusiebeleid.
- 'n Paslike mededingende prys te vra - Prysbeleid.
- Die produk en diens voortdurend aan die mark bekend te stel - Verkoopbevorderingsbeleid.

Hierdie vier instrumente moet nie losstaande van mekaar gesien word nie, maar moet in onderlinge afhanklikheid hanteer word om in 'n algemene bemarkingsbeleid gekoördineer te word - naamlik die "marketing mix."

7.1.6 Eksterne betrekkinge

Hierdie funksie behels die „besondere en gekompliseerde verhouding van enige sake-onderneming met buitestaanders (persone of organisasies) wat regstreeks, min of niks met sy bedrywigheid te doen het nie,"†) sodat daar goeie kontak en betrekkinge opgebou kan word met almal wie se oordeel van belang is vir die onderneming en die bereiking van sy doelstellings. Die verrigting van die nodige skakelwerk is vandag in die gekompliseerde ekonomiese struktuur veral by die groot onderneming 'n belangrike aspek en daar moet toegesien word dat daar op die regte skakelpunte met die regte media ter bevordering van die eksterne betrekkinge gekonsentreer word.

7.1.7 Administratiewe en regsfunksie

Die administratiewe en regsfunksie is die waarnemingsapparaat ofte wel die verbindingslyn in die onderneming en behels:

- Die boekhouding.
- Die statistiek.
- Die kosprysberekening en -beheer.

†) Jerling, H.C. Die onderneming en sy eksterne betrekkinge. (In Rädcl & Reyners, op. cit., p. 746).

- Die argiefbeheer.
- Die algemene kantoororganisasie, en
- die voljoening aan die bepalings van onderskeie wette soos van toepassing op die onderneming.

Hierdie funksie raak alle afdelings en fasette van die onderneming ten opsigte van individuele gebeure sowel as tot die totaal van die onderneming ten opsigte van al die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite.^{o)} Reynders stel die belangrikheid hiervan soos volg:

„Dit is dan die gehele kompleks van aantekeninge omtrent die onderneming en ondernemingsgebeure ten behoeve van die leiding - d e vaslegging, verwerking en verstrekking van gegevens wat die bestuur ondersteun in sy taak van leiding gee. hom help om gesonde beslissinge te neem en verantwoording te doen.”*)

7.1.8 Navorsing en ontwikkelingsfunksie

Basies is die doel van hierdie funksie:

“ . . . to discover and apply the processes, operations, and techniques of science and technology to create products, processes, and services which may benefit an enterprise.”||)

Hierdie funksies kan, afhangende van die grootte en tipe van die onderneming, ook onder die tegniese of kommersiële funksie ingedeel word. Veral by die groter onderneming is dit in die sterk mededingende en gekompliseerde mark met die snel ontwikkelende wetenskap en tegnologie, in 'n al groter mate nodig om die werk-saamhede in hierdie opsig as 'n eenheid te sien en te benader om die beste resultaat vir die onderneming in die geheel te verkry.

Dit is belangrik om daarop te wys dat, hoewel die besondere vereistes en behoeftes van die onderskeie funksies vir duidelkheidshalwe afsonderlik bepaal word, die eenheid van al die aktiwiteite met elkeen in sy regte perspektief in 'n bepaalde onderneming nie uit die oog verloor moet word nie. Elke funksie vul die ander aan en saam vorm hulle 'n eenheid†) om die onderneming na sy doelstel-lings te voer. Die optrede in 'n bepaalde afdeling sal dus 'n invloed op die ander funksies hê en die bestuur moet met die besluitneming die nodige koördinasie in gedagte hou en bewerkstellig.

7.2 BEDRYFSAKTIWITEITE EN DIE BANTOE

Soos daar in die geval by die funksies van bedryfsleiding gestel is, speel die po-sisie en omstandighede waarin die ondernemings in die Tuislande opereer ook 'n belangrike rol met betrekking tot die hantering van die bedryfsaktiwiteite. Die aan-dag kan kortliks op die volgende belangrike aspekte in hierdie verband gevestig word:

-Aangesien die sake-omvang van so 'n groot persentasie van hierdie ondernemings

^{o)} Vgl. illustrasies 2/2 en 2/3.

*) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 76.

||) Maynard, op. cit., p. 14.

†) Vgl. afdeling 2.2.1.2 vir die verdere uiteensetting in hierdie opsig.

nog relatief klein is en tot 'n geringe aantal lyne beperk is, maak dit die indeling in departemente of afdelings nie noodsaaklik vir die bestuur daarvan nie. Hierdeur word nie bedoel dat sodanige indeling nie wenslik sou wees nie, maar wel dat die meeste van die eienaars/bestuurders nie die behoefte daarvoor insien of besef nie met die gevolg dat daar nie altyd op grondige besonderhede gehandel kan word nie.†) Hierdie toestand van sake vloei daaruit voort dat die eenaar/bestuurder self tot so 'n groot mate verantwoordelik is vir die bestuur van sy onderneming dat hy geneig is om die onderneming net in sy geheel te sien sonder dat hy in werklikheid die opbou tot die geheelbeeld verstaan en probeer ontleed.

- Aangesien die onde-geskiktes normaalweg vir die minder belangrike bedryfsaktiwiteite verantwoordelik is, word hulle gebruik net waar daar enige werk is om te verrig - in die onderneming self maar in baie gevalle ook vir private doeleindes. Daar bestaan gevolglik in hierdie opsig min behoefte om 'n indeling volgens afdelings of departemente te maak, want afgesien van die bestuur is die eenaar/bestuurder self ook gewoonlik verantwoordelik vir 'n groot deel van die bedryfsaktiwiteite.

- Deurdat daar so 'n direkte verband en kontak bestaan tussen die werkgewer en die werknemer en die verrigting van die werksaamhede, bestaan daar 'n baie eenvoudige organisasiestruktuur. °) Sonder verspilling van enige tyd en sonder enige omslagtigheid word van die lynorganisasie gebruik gemaak en reël die eenaar/bestuurder as bedryfsleier die werksaamhede onderling met sy werknemers. Die behoefte aan enige afbakening van die bedryfsaktiwiteite word gevolglik nog verder verminder.

- Die wyse waarvolgens die lisensies toegeken word,*) bring in so baie opsigte mee dat daar nie veel wedywering tussen die ondernemings geskied nie. Dit bied aan ondernemings wat minder doeltreffend bestuur word dus die geleentheid om maar volgens die bestaande wyse voort te gaan solank die eenaar/bestuurder nog 'n bestaan daaruit kan maak. Met baie van die eenaars/bestuurders tevrede met die lewenstandaard wat hulle handhaaf en d'e sake van die onderneming, ontbreek die inisiatief so dikwels om met ander en beter metodes en benaderings die werksaamhede van die onderneming te benader sodat beter resultate verkry kan word, en - aansluitend hierby wat in hierdie stadium 'n baie belangrike faktor is, is by baie die gebrek aan die nodige boekhoukundige en rekenkundige kennis.||) Die gevolg hiervan kan gesien word in die gebrek aan die besef van die waarde daarvan vir die bestuur van die onderneming.

Genoemde faktore en die gevolge wat daaruit voortspruit, is in die praktyk duidelik waarneembaar. In die geval van die meeste van hierdie ondernemings wat besoek is, word die werksaamhede daarvan net in die totale verband hanteer. Daar bestaan dus min of geen rekords van die verskillende afdelings of lyne waarin

†) Vgl. ook afdeling 6.5.

°) Vgl. ook afdeling 6.3.4.

*) Vgl. afdeling 4.6.1.2.

||) Vgl. afdeling 6.5.

sake gedoen word en min aandag word gevolglik geskenk aan enige ontleding van die geheelposisie. Die bedryfsleiers spreek hulle byvoorbeeld soos volg hieroor uit:

"The goods are only separately packed, but the sections function as a whole."

"They are not run separately but the articles are only packed separately."

"The sales from one section are not separated from the others."

"They are not apart from each other."

Die invloed van hierdie benadering en hantering van die sake is met die oog op die bestuur daarvan verreikend en behels onder andere:‡)

1. Die gebrek aan die nodige kennis van hoe 'n geheelbeeld van die werksaamhede van die onderneming opgebou is en die wyse waarop en waaruit die eindresultaat in werklikheid bereik is, bring mee dat die eenaar/bestuurder:

- nie op 'n wetenskaplike basis byvoorbeeld sy aankope doen en sodoende die uitbouing van meer winsgewende afdelings en lyne volgens die bepaalde resultate kan bevorder nie - so tree baie bedryfsleiers in sekere opsigte te konserwatief op terwyl hulle in ander opsigte weer abnormale groot aankope aangaan,†)

- nie die waarde van advertensie vir die onderneming besef om sover moontlik die omset te verhoog om winsgewende lyne uit te bou en om van die onverkoopte voorraad ontslae te raak nie - die min gebruik van advertensie tot hulpmiddel by die bestuur kan volgens ons mening grootliks daaraan toegeskryf word dat so baie van die eenaars/bestuurders nie weet tot welke mate en in watter afdelings of lyne dit aangewend moet word nie.

- So maklik deur persone met verkeerde bedoelings *) beïnvloed en oorreed word om tot verkeerde gevolgtrekkings te kom en dit gewoonlik ten koste van die eenaar/bestuurder self met die nadele wat dit vir die onderneming inhou, en

- soms in 'n valse tevredenheid berus °) met die relatief lae of middelmatige wins wat behaal word, veral omdat daar in baie opsigte nie oor die nodige kennis beskik word om die onderneming volgens standaard-metodes meer doeltreffend te maak en uit te bou nie.

2. Weens die gebrek aan 'n diepgaande kennis van al die verskillende vertakkinge van sy onderneming soos dit opbou om die totale posisie te vorm, word die taak van die bedryfsleier verder ook baie bemoeilik§) en wel in soverre dat:

- die doelstellings waarna die onderneming streef nie duidelik omlin word nie en daar ook nie bepaalde beleid geformuleer kan word waarvolgens die doelstellings bereik kan word nie,

- beplanning kan gevolglik nie in detail op 'n berekende basis gedoen word

‡) Sekere aspekte hiervan is reeds by ander afdelings meer in besonderhede behandel en sal hier net aangestip word vir duidelikheidshalwe.

†) Vgl. ook afdeling 6.3.3.

*) Vgl. ook afdeling 3.2.2.2 punt (v).

°) Vgl. ook afdeling 6.3.6.

§) Vgl. afdeling 6.3 en die invloed op die onderskeie funksies van bedryfsleiding.

nie, maar sake word maar van dag tot dag en van geval tot geval gehanteer, - organisasie met die voortdurende aanpassing daarvan kan ook nie op 'n wetenskaplike grondslag onderneem word nie, maar dit wissel van tyd tot tyd volgens die wil en weë van die bedryfsleier sonder om altyd die belange van die onderneming met sy klante in ag te neem, - aktuering met veral die rol wat die bedryfsleier daarin speel, kom nie altyd tot sy volle reg nie want daar word nie beseef wat werknik van die werknemer verwag word en tot watter prestasie hy wel in staat is nie, en - beheer tot 'n groot mate as funksie sy waarde verloor en die behaalde resultaat nie getoets word aan vooropgestelde beplanning nie. Sake gaan in so vele gevalle maar volgens die bestaande metode voort en daar word nie die nodige korrektiewe stappe geneem om dit by veranderende omstandighede aan te pas nie.

Daar word gevolglik na enige moontlike en onmoontlike middels en weë gesoek om die gevoelde leemte aan te vul. So word daar sover vasgestel kan word, nog deur sekere van die bedryfsleiers na toordokters *) gegaan. Hulle glo dat die middels en goedere wat voorsien word in die geboue van die onderneming geplaas moet word om die onderneming suksesvol te maak en om klante te trek. Daar word selfs beweer dat daar van die eienaars/bestuurders is wat per voet deur die Wildtuin met al sy gevare na Mozambiek ('n distansie van meer as 100 myl) gaan om 'n bepaalde toordokter te besoek. Dit is duidelik dat daar onder sodanige omstandighede nie veel sprake van wetenskaplike bestuur kan wees nie, maar dat toeval, noodlot en probeer-en-fouteer metodes aan die orde van die dag sal wees - daar is na sodanige bedryfsleiers verwys as pionne wat maar heen en weer gestoot word en sekere beland in die posisie dat hulle eintlik net agente^o) van ander instansies in hulle eie ondernemings is.

Teenoor hierdie posisie wat in baie ondernemings wel rede tot kommer gee, is daar ook die ondernemings waar die bedryfsaktiwiteite op 'n gesonde basis benader word. Gelukkig is daar die bedryfsleiers wat al meer die waarde beseef om die bedryfsaktiwiteite op die regte wyse te benader en om die nodige stelsels van rekords en beheer in te stel sodat dit as hulpmiddel tot die bestuur kan dien. Al word die werksaamhede afhangende van omstandighede wel nog nie altyd in omlynde afdelings of lyne verdeel nie, hou baie van hierdie bedryfsleiers hulle deeglik op hoogte van die gang van sake. Die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite geskied dan tot 'n groot mate op die basis wat gelê word en die sake word reeds op 'n wetenskaplike basis benader.

3. Voortvloeiend uit die vorige punt is dit duidelik dat daar in hierdie opsig nog 'n groot leemte is wat dringend aangevul moet word. Die mate waartoe hieraan voldoen word, sal volgens ons mening tot 'n groot mate die tempo bepaal waarvolgens die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande deur die Bantoe self onderneem kan word. Al word daar voldoende geleentheid geskep vir die oprigting en uitbouing van die sakegeleenthede, sal baie van die bestaande sowel as die

*) Vgl. afdeling 6.5.

^o) Vgl. afdeling 3.2.2.2 punt (v).

voornemende bedryfsleiers dit moeilik vind om hierdie geleentheid suksesvol te benut. Die hantering daarvan met al die probleme en risiko's wat dit inhou, kan nie sonder die regte grondslag doeltreffend verrig word nie. Verder beïnvloed die sterk individualistiese strewe en optrede *) van menige van hierdie bedryfsleiers die posisie ook nog, want sonder die nodige onderlinge samewerking en vertroue tussen bedryfsleiers en beleggers en vice versa, kan grootskaalse ontwikkeling moeilik onderneem word.

Soos daar steeds groter eise aan die bedryfsleiers gestel word, sal die basis waarvolgens die bedryfsaktiwiteite verrig word steeds belangriker word. Soos genoem, is dit belangrik dat so baie van die bedryfsleiers van hierdie ondernemings gretig en bereidwillig is om hulle te laat leer en lei en die posisie moet terdeë benut word in die ontwikkeling van die Tuisland. §)

Tot dusver is in hierdie afdeling hoofsaaklik klem gelê op die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite soos dit die taak van die bedryfsleier raak om die onderneming suksesvol na sy doel te voer. Om hiertoe in staat te wees, is daar met die oog op hierdie studie twee aspekte wat 'n belangrike invloed op die bedryfsleier en sy taak sal uitoefen, naamlik die nodige menslike en die nodige materiële bronne wat beskikbaar is en waarsonder die onderneming nie kan voortbestaan nie. Tereg word dit gestel dat:

“ . . . if a country is to raise its income, it must utilize effectively all available resources, internal and external, and material and nonmaterial.” °)

Die aandag sal in hierdie opsig toegespits word op die personeelposisie en die belangrikheid van die materiële hulpbronne wat beskikbaar is. Elke aspek sal afsonderlik behandel word.

7.3 PERSONEELVOORSIENING IN DIE ONDERNEMING

Soos tereg gestel is:

„Van alle produksiefaktore is die menslike arbeid die belangrikste en dit het 'n deurslaggewende invloed op die sukses van die onderneming.” §)

Aangesien menslike arbeid afkomstig is van lewende wesens kan hulle nie maar soos 'n artikel hanteer word nie, maar dit is noodsaaklik dat bedryfsleiers die regte aandag sal skenk om dit op die regte wyse te hanteer. In hierdie opsig is daar twee faktore wat deeglik in ag geneem moet word om die sukses van die ondernemings op die langtermyn te verseker, te wete:

Eerstens is dit belangrik dat die arbeidsbronne so doeltreffend en effektief as moontlik aangewend moet word, en

tweedens dat die benutting geskied ooreenkomstig die vermoë en bekwaamheid van die persone want daar moet altyd in ag geneem word dat die mens as werker,

*) Vgl. afdeling 4.7 punt (ii).

§) Vgl. afdeling 9.1

°) Megginson, L.C. & McCann, E.C. Applicability of management principles in underdeveloped economies. (In Ettinger, op. cit., p. 17).

§) Reynders, H.J.J. Die personeelfunksie in die onderneming. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 327).

“ . . . cannot be designed and built to meet any and every job requirement.” °)

In die voorafgaande afdelings is die posisie van die bedryfsleiers en hulle taak reeds behandel. Daar sal hier dus slegs gelet word op die posisie van die persone wat as ondergeskiktes meewerk tot die vervulling van die bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite met die klem veral op laasgenoemde. Sover as wat die personeelposisie die taak van die bedryfsleier raak, sal die aandag op die volgende aspekte gevestig word:

7.3.1 Posbesetting

Die personeel in die onderneming kan nie maar elkeen na willekeur sy eie gang gaan nie.*) Die werksaamhede (bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite) word ooreenkomstig die organisasiestruktuur in beheerbare individuele poste en afdelings verdeel en waar die omvang daarvan dit regverdig, weer in departemente gegroepeer. In die opbou van die organisasiestruktuur is dit baie belangrik dat die doelstellings sowel as die beleid waarvolgens dit bereik moet word, baie duidelik geformuleer moet wees aangesien dit tot 'n groot mate soos gestel,

“ . . . affect materially its form of organization.” §)

Na die opbou en voortdurende aanpassing van die organisasiestruktuur, is dit noodsaaklik dat die onderskeie posisies met persone gevul word †) en wel persone wat sal voldoen aan die vereistes wat aan die bepaalde poste gestel word. In hierdie verband is dit belangrik dat daar voortdurend aandag gegee word aan onder andere:

1. Die bepaling van die personeelbehoefes.
2. Die werwing en keuring van persone van binne of buite die onderneming.
3. Die opleiding en ontwikkeling van die personeel ooreenkomstig die omstandighede en die behoeftes van die onderneming.
4. Die handhawing van dissipline, en
5. Die vergoeding en bevordering van die personeel (direk en indirek) met die nodige aansporingstelsels en die voorsiening sover moontlik in die behoeftes van die personeel om sodoende 'n hoë moraal op te bou.

Hoewel die werksaamhede en vereistes ten opsigte van die uitoefening van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite uit die aard daarvan baie van mekaar verskil, kom die benoeming van werknemers basies ooreen met die posisie ten opsigte van die bedryfsleiers soos in afdeling 5.1.2 bespreek is en daar sal nie weer hier op ingegaan word nie. Daar kan egter net op gewys word dat persone baie van mekaar verskil ten opsigte van hulle vermoë en bekwaamheid en dat die beste resultate alleen verwag kan word as die ideaal nagestreef word om soos Reynders dit saamvat.

°) Knowles, op. cit., p. 21.

*) Vgl. afdeling 6.2.3.

§) Newman & Logan, op. cit., p. 443.

†) Vgl. o.a. Newman & Summer, op. cit., hoofstuk 2, en Reynders, op. cit., hoofstuk 4-6.

“ . . . die taak en die persoonlikheid van die individu te harmonieer.” *)

7.3.2 Werkmiddels en -toestande

Dit is duidelik dat dit nie voldoende is om net die personeel in die bepaalde poste aan te stel nie, maar dat dit net so noodsaaklik is om die geleenthede, middele en geriewe daar te stel om hulle in staat te stel om te voldoen aan dit wat van hulle verwag word. Daar is reeds aandag geskenk aan onder andere:

- Die oordrag van gesag (en verantwoordelikheid) - afdeling 6.3.4.2.
- Die spanwydte van die leiding - afdeling 6.2.3.2 en afdeling 6.2.3.3.
- Die kommunikasie tussen die bestuur en ondergeskiktes en vice versa - afdeling 6.2.4.3.
- Die aktuering van die ondergeskiktes - 6.2.4.

Daar sal nie verder op ingegaan word nie, maar daar moet ook die nodige aandag bestee word aan:

- Werkmiddele en gereedskap.
- Werksplek met betrekking tot ventilasie, temperatuurbeheer, beligting, ruimte, ensovoorts.
- Fisiese en sielkundige gesondheid met betrekking tot mediese sorg, veiligheid, arbeidsduur, arbeidsvermoeidheid, ensovoorts.
- Huisvesting waar nodig.
- Sosiale sorg van personeel en afhanklikes.

Dit is belangrik dat hierdie aspekte nie net afsonderlik nie, maar ook in totaal in die regte verhouding tot mekaar moet meewerk om die beste resultaat te verkry.

7.3.3 Personeelfunksie

In die voorafgaande punte is die belangrikste aspekte genoem wat, afhangende van die tipe en omvang van 'n onderneming, die nodige aandag van die bedryfsleiers moet geniet om die ondergeskikte vir sy eie voordeel sowel as dié van die onderneming tot die beste prestasie aan te spoor. Hierdie taak van die bedryfsleier wat, soos uit illustrasie 2/2 en 2/3 duidelik blyk, bestaan uit die organisasie en aktuering as funksies van bedryfsleiding en as die personeelfunksie by die bedryfsaktiwiteite, is besonder belangrik omdat dit die hantering van die mens behels. Hoe groter die onderneming word en hoe meer ondergeskiktes betrek moet word, hoe moeiliker sal die hantering van hierdie funksie word. Steeds meer eise sal aan die bedryfsleiers gestel word om voortdurend die beste resultate te behaal en wel vir die onderneming as sodanig maar ook met die oog op die langtermyn sukses vir die ondergeskikte in die besonder.§) Knowles dring in hierdie opsig seker tot die kern deur as hy tot die slotsom raak dat:

“ . . . the worker is recognized as a human being not only because of his biological nature but also because of his rights as a citizen and his dignity as a crea-

*) Reynders, op. cit., p. 102.

§)Vgl. ook afdelings 2.4.2 en 2.4.4.

7.4 PERSONEELVOORSIENING EN DIE BANTOE

Uit die aard van die omvang en van die omstandighede van die ondernemings in die Tuislande, °) is dit duidelik dat personeelvoorsiening nog relatief nie so 'n belangrike faktor is as wat die geval by 'n geïndustrialiseerde land soos byvoorbeeld blanke Suid-Afrika is nie. Dit beteken egter nie dat personeelvoorsiening nie vir genoemde ondernemings en hul voortbestaan wel belangrik is nie, maar dat veral die verhouding tussen die bedryfsleiers en ondergeskiktes nog relatief klein is met die gevolg dat die posisie daardeur nie baie gekompliseerd word nie. Die mate van belangrikheid vir die bepaalde ondernemings in hulle bepaalde omstandighede spreek egter duidelik uit voorbeelde in die praktyk waar ondernemings deur die aanstelling van verkeerde ondergeskiktes byna of wel ten gronde gegaan het. Met die oog op die studie sal die aandag in hierdie verband toegespits word op die volgende aspekte:

7.4.1 Verhouding tussen bedryfsleiers en ondergeskiktes

Oor die algemeen word gevind dat die verhouding tussen die aantal bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes normaalweg klein is. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat:

1. Daar so 'n groot aantal eienaars/bestuurders is wat self voltyds of grotendeels hul aandag aan die sake van hul ondernemings wy, met die gevolg dat daar slegs van die hulp van ander persone gebruik gemaak word waar hulle die werksaamhede nie self kan behartig nie.
2. Die omset van so baie van hierdie ondernemings nog relatief klein is en daar in die nabye toekoms ook nie veel vooruitsigte bestaan vir enige noemenswaardige verbetering daarvan nie, met die gevolg dat sake in baie gevalle nie die aanstelling van veel ondergeskiktes regverdig nie en die addisionele uitgawe nie deur die onderneming gedra kan word nie.
3. Daar tot so 'n groot mate van gesins- en familieledede gebruik gemaak word teen in menige opsig, 'n geringe direkte vergoeding§) - indirekte vergoeding in die vorm van kos, klere en huisvesting speel wel 'n belangrike rol, en
4. daar hoofsaaklik op eie inisiatief gehandel word en die eenaar/bestuurder maar daarvolgens voortgaan - daar is gevolglik nie die geleentheid vir deelname van die algemene publiek in die finansiering van die ondernemings nie wat meebring dat afgesien van die relatief lae omset per onderneming soos in punt 2 hierbo genoem, daar nie die nodige kapitaal en ander fasiliteite beskikbaar sal wees vir die oprigting van finansiële groot en sterk ondernemings nie.

*) Knowles, op. cit., p. 23.

°) Vgl. afdeling 7.2.

§) Vgl. ook afdeling 5.3.5.

7.4.2 Bepaling van die personeelbehoefte

Die meeste van die bedryfsleiers laat hulle deur praktiese oorwegings lei om die aantal ondergeskiktes wat benodig word te bepaal. Dit blyk duidelik uit die volgende antwoorde:

“According to the amount of the work”-’n antwoord wat deur baie verstrekkend word

„Soos en wanneer ek hulle nodig het.”

“Amount of work must warrant it.”

“ by sales/takings record.”

“ by the increase of work.”

„ hang af van die klandisie of ons hulle kan bedien of nie.”

Die bepaling van dié behoeftes word tot ’n mate beïnvloed deur die volgende aspekte:

1. Die wyse waarvolgens daar voltyds of deelyds van lede van die gesin of familie of ander buitepersone gebruik gemaak kan word. Sodanige hulp word gewoonlik benodig vir sekere tye van byvoorbeeld die dag of maand en daar is veral sover as wat dit lede van die gesin betref normaalweg nie veel direkte vergoeding daaraan verbonde nie. *)
2. Die feit dat arbeid in die geval van baie vrouens en jongmense van die bepaalde gebied, teen relatief lae lone verkry kan word. Dit bring soms mee dat daar van meer hulp gebruik gemaak word as wat moontlik werklik nodig is. Daar is ook gevalle teengekom waar persone in diens gehou word slegs om vir hulle ’n heenkome te bied.
3. Deurdadig daar in sekere gebiede baie tydelike arbeid beskikbaar is, word baie van die ondergeskiktes op ’n meer tydelike of deelyds basis betrek. °) In hierdie opsig is dit nodig om daarop te wys dat indiensneming deur die eienaar/bestuurder en diensaanvaarding deur die ondergeskikte, nie altyd deur hulle in dieselfde lig benader word as waaraan die blanke gewoond is nie. Baie met wie gesels is beskou dit as heeltemal normaal om diens te aanvaar solank daar vir die persoon werk is om te verrig, maar sodra die posisie verander is hy weer net so bereidwillig om die betrekking neer te lê. Die gevolg hiervan is baie duidelik te bespeur by die bepaling van die personeelbehoefte by baie van die ondernemings. Die aanstelling van ’n ondergeskikte word in baie gevalle nie bedoel om op ’n permanente basis by die onderneming werksaam te wees nie, maar as die rede tot die aanstelling verander of verval, word die posisie weer dienooreenkomstig reggestel. Aan die ander kant is daar egter ook van die ondernemings, veral van die groter klas, wat weer daarop trots is dat van hulle personeel al byvoorbeeld tien jaar en langer by hulle in diens is. Soos die beskikbare werkegeleenthede toeneem kan verwag word dat persone moeiliker bekombaar sal word en dat die posisie heelwat sal verander.
4. Aangesien daar in die meeste gevalle net een persoon, naamlik die eienaar/bestuurder, in beheer is, is dit onnodig om bedryfsleiers op ander vlakke van be-

*) Vgl. afdeling 7.4.1 punt 3.

°) Vgl. afdeling 7.4.

dryfsleiding aan te stel. Die spanwydte van leiding is sodanig dat al die ondergeskiktes aan die een persoon verantwoordelik is en die ondergeskiktes kan, inagname die tipe werk wat verrig word, gewoonlik maklik vervang word. Die werksaamhede word gewoonlik ook nie in afsonderlike afdelings of afdelings te ingedeel nie terwyl die ondergeskiktes by alle fasette daarvan in die onderneming betrek word, en

5. die gebruike en gewoontes van die klante van die gebied wat bedien word. Oor die algemeen is die klante in 'n gemoedelike stemming en skynbaar nie te haastig om bedien te word nie. Dit is byvoorbeeld geen ongewone gesig dat daar in en om die onderneming veral vroue en kinders sit en staan en met mekaar gesels terwyl die eienaar/bestuurder en sy ondergeskiktes redelik op hulle tyd die bediening behartig - en wel op die tydsame manier wat baie van die klante hulle aankope doen.

7.4.3 Vereistes gestel aan ondergeskiktes

Baie van die bedryfsleiers in die Tuislande het deur dure ondervinding geleer dat daar besondere aandag bestee moet word aan die aanstelling van persone wat in die onderneming behulpsaam moet wees en veral as die persone 'n groot deel van die verantwoordelikheid moet dra. Op vroeë in hierdie verband word daar deur hierdie bedryfsleiers aandag geskenk aan die volgende aspekte:

“Prior knowledge, honesty, ability to perform, etc.”

“Good character and cleanliness.”

“Character - cleanliness - behavior.”

“Intelligence, experience and physical features.”

“Family background - reliability - honesty.”

“Availability of necessary intelligence, knowledge and experience.”

„Hy moet betroubaar en vriendelik wees,” en

„Ek stel persone aan wie ek goed ken.”

Dit is duidelik dat daar besondere waarde geheg word aan die karakter en in die besonder die eerlikheid en betroubaarheid van die persone wat aangestel word - in baie gevalle selfs meer as aan die ondervinding en bekwaamheid van die persone. Dit spruit veral daaruit dat daar in die verlede al talle voorbeelde voorgekom het waar oneerlike ondergeskiktes tot die ondergang van ondernemings verantwoordelik was. Baie van die eienaars/bestuurders is tans baie versigtig en hulle gebruik sover as moontlik lede van die gesin en familie. Verder is die tipe werk wat verrig moet word van sodanige aard dat bekwaamheid en ondervinding, hoewel belangrik, nie altyd deurslaggewend is nie, aangesien 'n bereidwillige persoon dit binne afsienbare tyd onder leiding van die bedryfsleier kan bemeester.

7.4.4 Bronne waaruit arbeid getrek word

- Die gebiede waarvandaan die werknemers verkry word is hoofsaaklik uit:-
- Die onmiddellike omgewing van die onderneming.
 - Ander gebiede van die betrokke Tuisland, en
 - uit die blanke gebied van Suid-Afrika.

Die werknemers wat uit die verskillende gebiede getrek word, kan soos volg ingedeel word:

- Lede van die gesin.
- Lede van die familie, en
- persone buite die familiekring.

Dit is opmerklik tot watter mate daar veral sover as wat die verrigting van verantwoordelike werk betref, van persone uit die gesins- en familieverband gebruik gemaak word. Talle van die eienaars/bestuurders met wie gepraat is, laat duidelik blyk dat die lede van gesins- en familiekring baie meer vertrou kan word as persone daar buite. As rede word gewoonlik aangegee 'n hele aantal bekende gevalle van oneerlikheid waarvan 'n persoon weet, wat volgens sy kennis die rede was dat die onderneming byna of geheel-en-al geruïneer is — gevalle waar lede van die eenaar/bestuurder se gesin of familie aan dergelike oneerlikheid skuldig was word normaalweg nie genoem nie. Uit die aard van die familieverband kom bedrog tussen die lede daarvan blykbaar nie veel voor nie, met die gevolg dat daar gewoonlik groot vertroue bestaan tussen die eenaar/bestuurder en sodanige ondergeskiktes in die onderneming.

Ten einde die besondere posisie en die mate van wantroue in genoemde opsig beter te verstaan, is dit belangrik dat die volgende aspekte daarmee in verband gebring word, naamlik:

1. Dit word deur baie Bantoes nie as verkeerd beskou om byvoorbeeld van die voorraad van die onderneming vir hulle self te neem nie. Hulle redeneer in die opsig dat die onderneming baie voorraad het en dat hulle maar daarvan kan neem - die invloed van so 'n daad op die finansiële posisie van die onderneming word blykbaar nie begryp nie. Dit wil ook voorkom of die pleging van so 'n daad min of geensins die skuldige se gewete van bedrog of oneerlikheid aankla nie - al word die skuldige gevang en tronkstraf opgelê word dit gewoonlik nie deur die gemeenskap as 'n skande beskou nie. 'n Mens dink in hierdie verband tereg aan die man wat sy kinders geslaan het, nie omdat hulle gesteel het nie maar omdat hulle gevang was. Vanuit die gesprekke kan afgelei word dat lede vanuit die gesins- of familiekring normaalweg nie so teenoor mekaar sal optree nie en dit werk gevolglik die aanstelling van diesulkes in die hand.
2. Die sterk individualistiese karakter van die meeste van die eienaars/bestuurders bring mee dat hulle grootliks vir eie voordeel optree en hulle poog om die belange van die onderneming met die nodige sakekennis hoofsaaklik tot die gesin of familie te beperk.
3. Uit die aard van die verband tussen familieledes kan die eenaar/bestuurder meer gesag en beheer uitoefen oor lede daarvan as wat die geval met buitestaanders sal wees - soos een bedryfsleier dit gestel het:

"I can compel my wife to do something where as with the heads of sections I cannot."

Daar moet in hierdie verband daarop gelet word dat die mate waartoe daar van lede van die gesin en familie gebruik gemaak word, gesien moet word in die lig daarvan dat baie van die eienaars/bestuurders nog vashou aan die tradisionele gebruike van die stamverband.**) Aan die een kant gaan dit oor die be-

*) Geiger & Armstrong, op. cit., p. 41.

hier wat die bedryfsleier oor diegene kan uitoefen teenoor aan die ander kant sy verpligtinge wat uit die stamverband voortspruit.

- 4 Die omset en grootte van die onderneming in baie gevalle nie die indiensneming van ondergeskiktes in werklikheid regverdig nie. Met die afwesigheid van die bedryfsleier gedurende spitsstye, ensovoorts, is dit egter nodig dat daar wel hulp sal wees en die gebruikmaking van lede van die gesin of familie geskied dus dikwels om finansiële redes. °)

Tot watter mate genoemde aspekte die besluite van die bedryfsleiers by die aanstelling van die ondergeskiktes beïnvloed, is moeilik bepaalbaar. Dit is egter duidelik dat daar twee afsonderlike strominge in hierdie opsig is. Aan die een kant is daar die ondernemings waar daar hoofsaaklik of tot 'n groot mate van lede van die gesin en die familie gebruik gemaak word - hierdie tipe ondernemings blyk in hierdie stadium die meerderheid te vorm. Aan die ander kant is daar al 'n groot persentasie van die ondernemings waar daar van die dienste van persone buite die familieverband gebruik gemaak word. Baie van die bedryfsleiers in hierdie opsig is oortuig dat solank as wat die bestuur en beheer doeltreffend is, hulle goeie resultate behaal en dat die besware oorbrug kan word wat normaalweg teen werknemers van buite die familiekring ingebring word. Sommige van die bedryfsleiers maak dan ook daarop aanspraak dat hulle 'n hoë mate van vertroue by hulle ondergeskiktes gekweek het en dat daar samewerking en welwillendheid van beide kante is.

Soos die ondernemings geleidelik in grootte toeneem en daar mettertyd 'n skaarste in die arbeidsmark mag ontstaan, kan verwag word dat daar almeer van opgeleide personeel gebruik gemaak sal moet word. Daar sal dan 'n verskuiwing plaasvind na die indiensneming van die regte tipe persoon met die nodige opleiding wat uit die aard daarvan nie deur familiebande bepaal sal word nie.

7.4.5 Voorwaardes by indiensneming

Die vergoeding wat aan ondergeskiktes betaal word wissel gewoonlik heelwat van onderneming tot onderneming en van streek tot streek. Die basis waarteen dit geskied is gewoonlik:

- Teen direkte vergoeding in die vorm van kontant en natura, of
- teen indirekte vergoeding in die vorm van voorsiening van kos, klere, huisvesting asook die verskaffing van ander persoonlike benodighede, of
- 'n kombinasie van direkte en indirekte vergoeding volgens bepaalde omstandighede.

Die tydperk van indiensneming en die metode waarvolgens dit geskied wissel normaalweg tussen die volgende:

1. Permanente betrekkinge - permanent in die opsig dat 'n persoon voltyds in diens is by 'n bepaalde onderneming tot tyd en wyl dat omstandighede verander en sy dienste nie meer benodig word nie. *) Die tydsduur in hierdie verband strek gewoonlik oor 'n periode van een jaar en langer.
2. Tydelike betrekkinge in welke geval die persone, afhange van die hoeveelheid

°) Vgl. volgende afdeling.

*) Vgl. ook afdeling 7.4.2.

van die werk wat verrig moet word, vir tydperke vanaf 'n maand tot op 'n jaar by die onderneming behulpsaam is.

3. Deeltydse betrekkinge in welke geval 'n persoon byvoorbeeld vir sekere ure van van die dag en/of bepaalde dae in die week of maand by die onderneming behulpsaam is - deeltydse hulp word veral gebruik gedurende spitsure en spitsye of gedurende dae of periodes wat die eienaar/bestuurder vir sake van die onderneming of vir private doeleindes afwesig is. Hulp in hierdie verband wissel van 'n tydelike aard tot 'n meer permanente basis.
4. Stukwerk wat gewoonlik geskied ten opsigte van 'n bepaalde taak of take en en wissel van onderneming tot onderneming.

In die praktyk is dit nie altyd maklik om te onderskei wat werklik die basis van vergoeding is en vir welke periode die indiensneming bedoel is nie - daar is in so baie gevalle geen duidelike ooreenkoms vanaf die eienaar/bestuurder se kant sowel as dié van die ondergeskikte nie. Dit lyk egter nie of sodanige onreëlsheid of liever die nalaat daarvan om bepaalde reëlings en voorwaardes te tref, die partye veel hinder nie want hulle gaan oënskynlik doodtevrede maar so voort. Selfs in die geval van die lede van die gesins- of familiekring wat betrek word, kan hulle in menige geval nie sê wat hulle presiese posisie in die onderneming is nie. Hoewel hierdie toedrag van sake vir die werknemers in die blanker-onderneming vreemd voorkom, aanvaar die Bantoe dit in baie gevalle in die Tuislande as normale praktyk. Met die verdere ontwikkeling en die gebruikmaking van meer opgeleide personeel, kan verwag word dat daar 'n kentering in hierdie opsig sal kom met moerklem op die permanente aanstelling van sodanige persone.

7.4.6 Behartiging van die personeelfunksie

Uit die aard van die werksaamhede van die meeste van hierdie ondernemings, behartig die eienaar/bestuurder normaalweg self die aanstelling, opleiding en beheer van die ondergeskiktes en indien nodig ontslaan hy hulle weer. Die belangrikste aspekte in hierdie verband is die volgende:

1. Die eienaar/bestuurder behartig die personeelfunksie self en hy stel, afhange van omstandighede en gebeure, ondergeskiktes aan uit sekere bronne vir sekere tydperke en teen bepaalde vergoeding. *) Hy is ook self daarvoor verantwoordelik dat die werksaamhede wat aan die ondergeskiktes oorgedra word, doeltreffend en binne die bepaalde tydsbestek uitgevoer word. Op die vraag hoe die ondergeskiktes vir die verrigting van hulle werksaamhede voorberei word, antwoord hulle byvoorbeeld soos volg:

“I train them - man to man training.”

„Ek leer hulle self.”

“I train them first.”

“Be under supervision of trained managers.”

„Die Bantoe-Beleggingskorporasie help ons, ek sal later seker my mense kan leer.”

Uit genoemde antwoorde asook ander gesprekke kan daar afgelei word

*) Vgl. vorige afdelings.

dat:

- (a) Daar deur baie van die eienaars/bestuurders besef word dat vir sover as wat belangrike werksaamhede in die onderneming betref, die ondergeskiktes nie maar volgens hulle eie wil en denke kan voortgaan nie, maar dat hulle spesiale en gerigte opleiding moet ontvang - die belangrikheid hiervan sal almeer word na gelang van die ontwikkeling van die ondernemings.
- (b) Die metode waarvolgens die opleiding geskied hoofsaaklik praktiese opleiding is met betrekking tot die bepaalde werksaamhede in die bepaalde onderneming en dit geskied normaalweg gedurende werksure in die diens self - soos dit gestel word:

“They learn whilst they perform.”

2. Die hoofpersoon wat vir die opleiding verantwoordelik is, is uit die aard van die saak gewoonlik die eenaar/bestuurder self. In die geval van groter ondernemings waar die werksaamhede in afdelings en departemente ingedeel word, geskied dit tot 'n groot mate deur die betrokke afdelings- of departementshoofde. Daar is egter nog baie van die bedryfsleiers wat self nie oor voldoende sake-agtergrond, -kennis en toepaslike ondervinding beskik nie.)) Dit is dus verstaanbaar dat die metode van opleiding en die inhoud daarvan in baie opsigte nog relatief oppervlakkig en elementêr sal wees. Desondanks mag die waarde van hierdie opleiding nie onderskat word nie, want in hierdie stadium word voorsien aan 'n bepaalde behoefte en soos die ervaring toeneem kan ook verwag word dat daar steeds beter aan hierdie behoefte voldoen sal word.

Dit is verblydend dat sommige van die bedryfsleiers besondere pogings aanwend en selfs persone van buite te kry om hulle in genoemde verband by te staan en sodoende 'n moontlike tekortkoming by hulleself te oorbrug. So word onder andere soos volg hierop geantwoord:

“Period lecturing by specialists.”

“Held staff meetings to share knowledge.”

„Die personeel van die Bantoe-Beleggingskorporasie lewer hulp.”

“By transferring knowledge acquired from the Bantu Investment Corporation to the staff.”

Een van die bedryfsleiers het die uiteindelijke doelstellings met die opleiding te reg saamgevat as:

“Talks and lecturing by manager on salesmanship and business methods to accomplish the objectives of the enterprise.”

Volgens ons mening kan daar tereg beweer word dat 'n groot aantal van die bedryfsleiers van die ondernemings in die Tuislande hulle taak, ook in soverre dit die personeelfunksie betref, in alle erns sien en dit ten doel stel om dit suksesvol uit te voer.

))Vgl. afdeling 5.3.

7.5 BESKIKBARE MATERIËLE HULPBRONNE EN FASILITEITE

Afgesien van die nodige arbeid wat in die voorafgaande punt behandel is, moet die onderneming ook oor die nodige materiële hulpbronne en fasiliteite†) beskik om die bedryfsleiers in staat te stel om die onderneming na sy doel te voer. Dit is die verantwoordelikheid van bedryfsleiding om die menslike en materiële bronne nie alleen tot die beste voordeel van 'n bepaalde onderneming te benut en aan te wend nie, maar ook ten opsigte van die omgewing waarin dit opereer en die Tuisland in geheel. Tereg is beweer:

“Management is responsible for organizing the elements of productive enterprise - money, materials, equipment, people - in the interest of economic ends.”†)

Die mate waartoe die bepaalde onderneming van die materiële hulpbronne en fasiliteite gebruik maak, sal bepaal word deur onder andere die tipe, grootte en ligging van die onderneming. In 'n meerdere of mindere mate sal die beskikbare materiële bronne en fasiliteite 'n invloed op die onderneming uitoefen en dit is die taak van die bedryfsleier om deeglik rekening te hou met hierdie invloed soos dit die uitoefening van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteit raak. Met die oog op hierdie studie sal daar in die opsig net verwys word na die belangrikste aspekte wat die besluitneming van die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak in aanmerking moet neem - die ontleding van die onderskeie aspekte en die invloed daarvan op elke Tuisland vereis 'n studie op sigself.

Die belangrikste aspekte in verband met die materiële hulpbronne en fasiliteite^{o)} kan soos volg saamgevat word:

7.5.1 Besikbaarheid van hulpbronne en fasiliteite

Hieronder moet die volgende in aanmerking geneem word:

1. Die beskikbare markte met die oog op kort- en langtermyn ontwikkeling.
2. Grondstowwe en ander aanverwante benodigdhede.
3. Die verskillende tipes van arbeid wat benodig word asook die nodige voorsiening vir behuising en ander geriewe.
4. Brandstof en ander bronne van dryfkrag soos byvoorbeeld elektrisiteit om benodigde masjinerie en toebehore aan te dryf.
5. Klimaat en fisiese omstandighede in soverre dit 'n invloed uitoefen op die tipe onderneming - veral by produksie kan dit baie belangrik wees.
6. Vervoer ten opsigte van al die verskillende fasette van die onderneming.
7. Voldoende voorraad water vir al die verskillende aktiwiteite van die onderneming.
8. Finansiële en ander aanverwante fasiliteite ter aanvulling en uitvoering van die werksaamhede van die onderneming, en
9. spesiale faktore en fasiliteite soos van toepassing op 'n bepaalde tipe onderneming.

†) Die term materiële hulpbronne en fasiliteite omsluit alle fisiese benodigdhede wat benodig word vir die doeltreffende funksionering van die onderneming.

†) Richards & Nielander, op. cit., p. 98.

^{o)} Vgl. in hierdie verband o.a. Newman & Logan, op. cit., p. 580-623, Viljoen, (In Rädcl & Reynders, op. cit., hoofstuk 8.)

Dit is verstaanbaar dat elkeen van hierdie aspekte afsonderlik maar ook in totaal in 'n besondere kombinasie vir elke tipe en grootte onderneming, 'n belangrike rol sal speel by die vestiging en voortbestaan van 'n onderneming. Dit is vir die bedryfsleier belangrik dat hy by die beoordeling van die vestiging van sy beplande onderneming die verskillende aspekte in die regte verhouding sal opweeg en beoordeel. In hierdie verband is dit belangrik dat daar afhange van omstandighede, aandag aan die volgende stappe gegee word:

(i) Die bepaling van die nodige materiële hulpbronne en fasiliteite wat van deurslaggewende belang sal wees vir die bepaalde onderneming sowel as die uitbreiding wat beoog word.

(ii) Bepaling van die orde van belangrikheid van die verskillende aspekte sodat daar betyds stappe geneem kan word om voorsiening te maak vir ontbrekende aspekte.

(iii) Oorweging van die gebied en die moontlike beskikbare terreine waar die onderneming gevestig kan word, met inagneming van die beoogde uitbreiding gebaseer volgens die orde van die deurslaggewende aspekte soos in die vorige punt genoem.

(iv) Opweging van die doeltreffendste terreine, gebaseer op 'n wetenskaplike metode van puntetoekenning van die mees tot die mins belangrike aspeke soos van toepassing op die bepaalde beskikbare terreine uitgedruk volgens 'n persentasie-effektiwiteit. Die maak van 'n keuse tussen die verskillende terreine om indien moontlik die geskikste en doeltreffendste vestigingsplek onder bepaalde omstandighede te bepaal en te verkry, en

(v) die heroorweging van die posisie met die verloop van tyd, om indien omstandighede sodanig verander, die nodige stappe te neem om by die posisie aan te pas deur byvoorbeeld desentralisasie in ander gebiede of selfs die verskuiwing van die onderneming.

By die Tuislande is die vestigingsvraagstuk veral sover dit die talle kleinhandelondernemings betref, nie te veel gekompliseerd nie. Nie alleen bepaal die konsentrasie van die inwoners meer of min die moontlike sentra nie, maar die toekenning van die vereiste handelslisensies geskied sodanig dat daar slegs bepaalde gebiede beskikbaar is. Die mate waartoe die verskillende aspekte in hierdie stadium deur die ondernemings benodig word, is nog relatief beperk in omvang. Gevolglik verg dit normaalweg nie te veel oorweging van die bedryfsleier nie wat onder bepaalde omstandighede nie altyd 'n groot keuse in hierdie opsig gelaat word nie. Met die ontwikkeling van die Tuislande en die totstandkoming van dorpe en stede, kan verwag word dat die posisie geleidelik sal verander en dat daar steeds meer en meer eise in hierdie opsig aan die bedryfsleiers gestel sal word. Aan die ander kant is die posisie weer geheel anders sodra die sekondêre sektor betree word. Nie alleen is die beskikbare hulpbronne en fasiliteite in die meeste gevalle baie ontoereikend nie, maar in sekere opsigte selfs onbekombaar. Die kontras tussen die rustige gang van die samelewing en die so bekende rondaweltipe huise met min van die geriewe waaraan die blanke stedeling gewoon is, teenoor 'n groot gebou daartussen met moderne sae en ander masjinerie aangedryf deur brandstof met die geraas en gewerskaf van 'n relatief groot onderneming, spreek boekdele. Daar moet in hierdie verband ook in aan-

merking geneem word dat die Tuislande aangrensend is aan Suid-Afrika wat 'n hoogsgeïndustrialiseerde land is met al die probleme en vraagstukke wat dit meebring. *) Sover as wat die oprigting en uitbouing van industrieë betref, is dit verstaanbaar dat daar veral onder sekere omstandighede besondere groot eise aan die betrokke bedryfsleiers gestel word. Bepaalde aandag behoort selfs van Staatsweë in hierdie verband geskenk te word. ||)

7.5.2 Die omvang van die hulpbronne en fasiliteite

'n Verdere groot probleem waarmee die bedryfsleier te kampe het, is die vraagstuk van die omvang van sake waarvoor daar met die oog op die kort sowel as die langtermyn voorsiening gemaak moet word. Hoewel daar die nodige opgeleide persone is soos byvoorbeeld a gitrkte, ingenieurs, ensovoorts, wat die tegniese sy van die beplanning kan behartig, is dit egter vir die bedryfsleier nodig om die verskillende kapasiteite en prosesse te bepaal waarvoor daar beplan moet word. Daar moet in hierdie opsig aandag gegee word aan:

7.5.2.1 Aankoopbeleid (Procurement)

Elke onderneming moet besluit of dit die grondstowwe (voorraad) en toebehore wat dit in die uitoefening van sy funksies nodig het, sal aankoop, vervaardig of deels vervaardig. Hier sal nie ingegaan word op die redes en voordele van die beleid wat onder bepaalde omstandighede gevolg moet word nie, maar op gewys word dat dit 'n belangrike invloed uitoefen op die grootte en beplanning van die fasiliteite wat deur 'n bepaalde onderneming benodig word. Daar kan in hierdie opsig onder andere gedink word aan die opberging van grondstowwe sowel as die vervaardigde artikels, die tipe artikel wat vervaardig word met betrekking tot tydperk van bemarking gedurende die jaar, bederfbaarheid, verandering van modes, ensovoorts.

7.5.2.2 Omvang van omset

Die omset van ondernemings word normaalweg beïnvloed deur sikliese fluktuasies en die meeste lyne waarin sake verrig word, is onderhewig aan seisoenskommelinge. Verder mag bepaalde omstandighede soos onder andere oorstromings, nuwe uitvindings, verandering van gebruike en talle meer, 'n buitengewone vermeerdering of vermindering in die vraag na die artikels en dienste van die bepaalde onderneming ten gevolg hê. By die beplanning van die onderneming moet gevolglik daarmee rekening gehou word tot watter mate daar vir sodanige buitengewone omstandighede voorsiening gemaak kan word. Verskillende ondernemings benader hierdie vraagstuk verskillend, maar basies sal dit onder omstandighede afhang van die kapitaal wat benodig word vir sodanig addisionele kapasiteit waarvoor voorsiening gemaak moet word sowel as die koste daaraan verbonde om enige onbesette fasiliteite te dra. In samehang hiermee moet die vraagstuk van die produksie of hantering van alternatiewe artikels en produkte

*) Vgl. afdeling 3.2.2.

||) Vgl. afdelings 9.5 en 9.6.

sover dit die onbesette kapasiteite betref sowel as die uitbouing daarvan by 'n vermindering van die ander aktiwiteite, deeglik oorweeg word.

7.5.2.3 Voorsiening vir verdere ontwikkeling

Stagnasie lei tot ondergang, gevolglik is dit vanselfsprekend dat daar altyd vooruitgang by die onderneming moet wees. Die afgelope 50 jaar was daar by die meeste ondernemings in blanke Suid-Afrika 'n groot vermeerdering in hulle aktiwiteite. Besondere aandag moet aan hierdie aspek gegee word want aan die een kant bring voortdurende veranderings en toevoeging baie ongenoeë en ongerief vir nie alleen die verrigting van die werksaamhede van die onderneming nie maar ook vir die klante mee. Aan die ander kant moet toegesien word dat die voorsiening vir verdere ontwikkeling nie buite verhouding groot is nie want dan vereis dit teveel kapitaal - 'n faktor wat tot die ondergang van 'n groot aantal ondernemings aanleiding gegee het.

7.5.2.4 Ewig tussen fasiliteite

Al die materiële hulpbronne sowel as die fasiliteite soos huisvesting, masjinerie en toebehore, vervoer en opberging, kragbronne, verkoopsgeriewe, sowel as ander aspekte, moet op so 'n wyse gekoördineer word dat daar 'n bepaalde ewig daartussen bewerkstellig word. Met inagneming van sekere van die aspekte wat vir 'n bepaalde doel of rede vir groter produksie, voorkoming, moontlike "bottlenecks", alternatiewe produksie, ensovoorts, op 'n ander basis beplan word en gevolglik die nodige regstelling en aanpassing noodsaak.

Die bepaling van die omvang van die hulpbronne en die fasiliteite sover dit die talle kleinhandelondernemings betref is nie te moeilik en te veel gekompliseerd nie.†)

Soos behandel gebruik talle van die eienaars/bestuurders die probeer-en-foutter metode en met die relatief min lyne wat hulle hanteer, slaag baie daarin om 'n redelike sukses te maak. Waar die sekondêre sektor betree word, verander die posisie egter baie en dit word noodsaaklik om die hele vraagstuk wetenskaplik te benader en uit te voer. As al die verskillende aspekte soos in hierdie afdeling behandel, in aanmerking geneem word by die bepaling van 'n optimum punt/e vir 'n bepaalde onderneming, is dit verstaanbaar dat die vraagstuk om 'n ewig te bepaal, veral sover dit groter industrieë betref, baie gekompliseerd raak en dat voortdurende tegnologiese ontwikkeling en veranderende omstandighede 'n voortdurende hersiening daarvan teweegbring.

7.5.3 Konstruksie van die geboue

In samehang met die beskikbaarheid en omvang van die hulpbronne en fasiliteite†) is dit noodsaaklik dat die bedryfsleier bepaalde aandag aan die konstruksie van die gebou/e sal skenk om waar nodig die argitekte, ingenieurs en ander tegnisi in staat te stel om hulle taak te kan uitvoer en die nodige planne op te

†) Vgl. afdeling 7.5.1.

†) Vgl. afdelings 7.5.1 en 7.5.2.

trek. Die taak van die bedryfsleier in hierdie opsig behels onder andere die volgende aspekte:

7.5.3.1 Die koste van die konstruksie

Hoewel die bedryfsleiers afhanklik is en staatmaak op die tegniese advies van die arg.tekte, ingenieurs en andere is hulle nog verantwoordelik vir die verkryging van die nodige kapitaal en lenings wat in die proses benodig word, sowel as al die werksaamhede en kostes van die onderneming wat daaruit voortspuit.

Verstaanbaar moet daar binne die raamwerk en die vermoë van 'n bepaalde onderneming gehandel word. Indien die finansiering ontoereikend blyk te wees, moet daar eerder gebruik gemaak word van die huur van bestaande geboue totdat daar wel oorgegaan kan word tot die oprigting van eie geboue en fasiliteite.

7.5.3.2 Die invloed van die konstruksie op die bedryfskoste

Afhangende van die tipe werksaamhede van die onderneming is daar 'n hele aantal faktore wat 'n direkte invloed op die bedryfskoste daarvan uitoefen. Daar kan in hierdie opsig byvoorbeeld gedink word aan:

- Die hanteringskoste van die grondstowwe en van die voorraad.
- Die voorsiening van verwarming, beligting en ander dienskosies.
- Die instandhouding van die geboue en al die toebehore.
- Die waardevermindering van 'n bepaalde tipe konstruksie, en
- die voorkoming van risiko's soos vuur, oorstromings, storms, ens.

Inagnemenswaardig is die sterk kompetisie wat die hedendaagse gekompliseerde sakelewe meebring, is dit noodsaaklik dat die bedryfskoste so laag as moontlik gehou word sonder om die doeltreffendheid en produktiwiteit van die onderneming nadelig te beïnvloed. Verstaanbaar sal daar in sekere opsigte botsende faktore voorkom en dit sal nodig wees dat die bestuur, gesien in die lig van die geheeltoestand, voorkeur verleen aan die belangrikste sake.

7.5.3.3 Uitbreidingsmoontlikhede

Daar is genoem dat die nodige voorsiening gemaak moet word vir verdere ontwikkeling en uitbreiding. Dit is reeds by die beplanning van die geboue noodsaaklik om hiervoor voorsiening te maak en sodanig te beplan dat daar met die mins moontlike ontwrigting uitbreiding onderneem kan word. Dit is ook nodig dat d'e moontlikheid van alternatiewe aktiwiteite in gedagte gehou word om voorsiening te maak ingeval die oorspronklike werksaamhede weens onvermydelike omstandighede nie mee voortgegaan kan word nie.

7.5.3.4 Vertoon van die geboue

Die belangrikheid van die vertoon van die geboue wissel baie van die tipe werksaamhede wat ondernemings onderneem. Hoewel die vertoon meer beklemtoon word by die ondernemings wat direk met die publiek handel, het dit ook by ander ondernemings 'n belangrike sielkundige invloed op die werknemers want die werksplek en -omgewing dien tot aansporing om beter werk te lewer. Dit is belangrik dat die koste in hierdie verband binne perke van die

doeltreffendheid en doelstellings gehou word.

Ook sover as wat die konstruksie van die geboue betref is dit vanselfsprekend dat die kleinhandelondernemings nie te veel probleme in die opsig ondervind nie. Baie van hierdie eienaars/bestuurders skenk volgens ons mening egter glad te min aandag aan hierdie aspek en daar word ook te min oorspronklikheid aan die dag gelê. Sover as wat die kleiner industrieë betref, is die meeste van die bedryfsleiers weens finansiële redes genoodsaak om slegs van „goedkoop” of tydelike geboue gebruik te maak.

7.5.4 Keuse van masjinerie en toebehore

Die nodige masjinerie en toebehore wissel volgens die tipe en omvang van die werksaamhede van 'n onderneming en daar kan nie hier daarop ingegaan word nie. Die keuse in hierdie verband sal bepaal word deur verskeie tegniese en nie-tegniese aspekte soos byvoorbeeld:

1. Die produksieprosesse wat vir die bepaalde artikels en dienste benodig word.
2. Die hantering van die grondstowwe en voorraad.
3. Die vereiste opbergingsfasiliteite.
4. Die werking en diens aan masjinerie en toebehore met betrekking tot byvoorbeeld kragvoorsiening, beligting, verwarming, ventilasie, ensovoorts.
5. Koste verbonde aan die aankoop, installasie en instandhouding van masjinerie en toebehore.
6. Die direkte en indirekte bedryfskoste soos teweeggebring deur die keuse van die bepaalde masjinerie en toebehore.
7. Die kwaliteit van die artikels en diens wat met die masjinerie behartig kan word.
8. Die aanpassingsvermoë van die masjinerie en toebehore by uitbreiding van produksie of oorskakeling na ander artikels en dienste, en
9. die verwagte lewensduur van die masjinerie en toebehore met inagneming die onder andere sentralisasie en desentralisasie.

7.5.5 Uitleg van die masjinerie en toebehore

Die uitleg van die nodige masjinerie en toebehore word grotendeels bepaal deur die tipe werksaamhede wat die onderneming ten doel stel en verskil nie alleen tussen die verskillende tipe artikels en dienste nie, maar ook tussen die vervaardiging, bemaking en lewering van dieselfde artikel en dienste. Die volgende algemene aspekte is in hierdie verband van belang en sal tot 'n groot mate die uitleg in 'n bepaalde onderneming beïnvloed:

1. Die tegniese proses en metodes wat gevolg word in samehang met die kosteverwagte tegnologiese ontwikkeling in daardie bepaalde of aanverwante velde.
2. Die organisasiestruktuur en indeling van die onderneming met betrekking tot struktuur.
3. Die ekonomiese benutting van die beskikbare spasie.
4. Die voorsiening van opbergingsruimte.
5. Die vervoer en vloeï van die grondstowwe en artikels.
6. Voorsiening vir die hou van kontrole en toesig.
7. Spesiale behoeftes ten opsigte van sekere van die afdelings en departemente.
8. Die bevordering van die verkope.

- 9 Voorsiening vir uitbreiding van die onderneming met dieselfde en/of ander aktiwiteite, en
10. in samehang met die vorige punt ook voorsiening vir veranderinge sowel as vervangings.

Wat die keuse en uitleg van die masjinerie en toebehore betref is dit in hierdie stadium slegs in relatief geringe mate van toepassing op die oorgrote meerderheid van die ondernemings in die Tuislande. Daar is egter gevind dat die bedryfsleiers oor die algemeen te min aandag bestee aan die deel wat hulle wel in hierdie opsig behoort te beharug. Volgens ons mening kan daar baie meer gedoen word om 'n persoonlike karakter te gee aan die verskillende kleinnandelondernemings en kan baie meer oorspronklikheid aan die dag gele word. Sover daar met die bedryfsleiers geskakel is, is dit duidelik dat dit nog die minderheid is wat werklik die waarde besef van die regte en doelmatige uitleg in soverre dit die bestuur van die onderneming vergemaklik en die regte klmaat by die klante skep. Met die opleiding van die bestaande en voornemende bedryfsleiers is dit noodsaaklik dat daar bepaald aandag aan hierdie aspek geskenk sal word.

7.5.6. Bepalende faktore in die algemeen

Hoewel die aandag toegespits is op die afsonderlike aspekte van die materiële hulpbronne en fasiliteite naamlik die beskikbaarheid en die omvang daarvan, die konstruksie van die nodige geboue, die keuse en uitleg van die masjinerie en toebehore, ensovoorts, is dit belangrik dat die beoordeling van die afsonderlike aspekte sal saamvloei in 'n geneelposisie. Alleen as daar sodanige geheelbeeld opgebou is kan die beste besluite geneem word om die onderneming na sy doel te voer en op die langtermyn sukses te verseker.

Met die hantering van die posisie in sy totale omvang is daar sekere faktore wat, hoewel hulle die afsonderlike aspekte reeds mag beïnvloed het, ook desgluk in die opsig in aanmerking geneem moet word. Daar kan in hierdie verband gedink word aan:

1. Die beskikbare kapitaal met klem op die algemene posisie van die onderneming met al sy verskillende vertakkinge.
2. Die beskikbare menslike en materiële hulpbronne met in gedagte die invloed en beperkings wat die ongereelde verkryging daarvan kan meebring.
3. Die afsetmoontlikhede van die onderneming met besondere oorweging van moontlike kompetisie van ander ondernemings met soortgelyke of plaasvervangende artikels en dienste, en
4. die beleid van die betrokke owerheid of owerhede met betrekking tot die aanmoediging en aansporing sowel as hulpverlening met die oprigting van nuwe ondernemings of die uitbouing van bestaande ondernemings.

In die bespreking tot dusver is die meeste van genoemde faktore reeds aangeraak. Daar kan net op gewys word dat die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling talle en enorme geleenthede vir die Bantoe skep en reserveer om self, met die nodige hulp en bystand, die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande te onderneem en te benut. Baie word dan ook gedoen om die bestaande en voornemende bedryfsleier by te staan en hom te lei tot volle ekonomiese onafhanklikheid. In die uitbouing van hierdie posisie is dit verstaanbaar dat daar probleme sal ontstaan maar met die nodige insig en die regte benadering van die verskillende partye in samewerking met die ondersteuning van die onderskeie owerhede, kan knelpunte verlig en uitgeskakel word en die bedryfsleier in die Tuislande kan beslis met

volle vertroue die sakelewe betree. In hierdie aksie van die bedryfsleier is daar egter, afgesien van die bepaalde suiwer tegniese aspekte wat in die verskeie afdelings van hierdie werk behandel is, ook die besondere wederkerige invloed tussen die omgewing waarin geopereer word en die onderneming. In die volgende hoofstuk sal die aandag meer bepaald daarop gevestig word om die belangrikheid daarvan te beklemtoon.

HOOFSTUK VIII

INVLOED VAN BESTUURSTAAK

8.1 INLEIDING

In die voorafgaande afdelings is die vernaamste aspekte^{o)} van bedryfsleiding, soos tans van toepassing op die posisie in die Tuislande, behandel aangaande:

- Die oprigting van die onderneming.
- Die doel waarna gestrewe word.
- Die bedryfsleiding, en
- die bedryfsaktiwiteit.

Duidelikheidshalwe is dit noodsaaklik om die verskillende aspekte afsonderlik te behandel sodat die posisie in elke onderdeel gemeet en getoets kan word om die invloed daarvan op die onderneming as geheel te bepaal. In hierdie aksie is daar egter ook 'n element van gevaar en wanbegrip in opgesluit want een afdeling kan in verhouding met die geheel buitengewoon sterk of selfs oorbeklemtoon word. So is daar dikwels beweer dat die bekwaamheid van 'n bepaalde bedryfsleier en sy vermoë om sy onderneming tot sukses te voer sterk in twyfel getrek is, terwyl dit na diepere ondersoek geblyk het dat slegs die wanbegrip of nalating van sekere funksies van bedryfsleiding of van die bedryfsaktiwiteit die hoofrede tot die toedrag van sake was. Die nodige hulp en bystand in die bepaalde gebrek kan in menige geval 'n geheel verbeterde resultaat ten gevolg hê.

Dit is gevolglik baie belangrik dat die verskillende aspekte nie alleen individueel op sigself gesien word nie, maar dat dit, ten opsigte van elke onderneming sowel as vir elke Tuisland afsonderlik, in sy geheel saamgesnoer en oorweeg word met natuurlik voortdurende aandag aan veral die onderafdelings waarin daar 'n besondere behoefte bestaan. Met die oog hierop sal daar in hierdie afdeling veral klem gelê word op die resultaatbepaling van die totale posisie, die omgewing waarin die onderneming optree met die wederkerige invloed daartussen en die verantwoordelikheid van bedryfsleiding in hierdie verband.

8.2 RESULTAATBEPALING

Die meet van die werkverrigtinge van die onderneming en die vergelyking van die behaalde resultate in vergelyking met die gestelde standaard soos bepaal deur die doelstellings wat nagestreef word, is 'n deel van die proses van bedryfsleiding te wete die funksie van beheer.*) Die mate waarin daar in hierdie opsig sukses behaal is, word gemeet aan bepaalde doelstellings. Hoe verder die resultaat van die doelstellings is, hoe minder is daar sprake van sukses. Vance beklemtoon die belangrikheid van die doelstellings as maatstaf vir sukses:

"Attainment of the objective signifies successful performance. An approxima-

^{o)} Vgl. illustrasie 2/9.

^{*)} Vgl. afdelings 6.2.5 en 6.3.6.

tion to the objectives signifies an incomplete mission or failure . . .”^{||})

Jerome onderskryf ook hierdie beginsel en kom tot die slotsom dat die doelstellings en standaarde wat daaruit voortvloei, die “crux” van die resultaatbepaling vorm.[‡]) Juran gaan nog verder en onderskei ook nog tussen ‘beheer’ en ‘deurbraak’ (break-through). Hy sien ‘deurbraak’ soos volg:

“ . . . breakthrough means chance, a dynamic decisive moment to new higher levels of performance.”[†])

Dit behels met ander woorde nie net die regstelling van werksaamhede wat nie aan die gestelde standaard beantwoord nie, maar ook die doelbewuste strewing om daarop te verbeter en voortdurend daarop voort te bou.

Hoewel die ‘deurbraak’ deel vorm van beheer en ook deurwerk na al die ander funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite, dra sodanige onderskeid beslis daartoe by om meer klem te lê op doelbewuste en gerigte uitbreiding en ontwikkeling. In die verskeie afdelings van hierdie werk is daar reeds aandag gegee aan die aspekte wat vir hierdie doel belangrik is en daar sal nie hier weer op ingegaan word nie. Van belang is egter ’n bepaalde basis waarvolgens die bedryfsleier van elke onderneming nie alleen die mate van sukses van sy eie onderneming/s kan meet nie, maar waarvolgens ook die besondere plek en invloed van die onderneming/s in die omgewing waarin dit opereer, bepaal kan word.

Met die oog op die bepaling van maatstawwe om die globale werksaamhede van die onderneming, met inagnemende die balans tussen die verskillende funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite, te meet en te beheer met die invloed wat daarvan uitgaan op die mense van die omgewing wat bedien word, is dit nodig dat die onderstaande sleutelgebiede van resultaatbepaling (key result areas)[°]) voortdurend die aandag van die bestuur moet geniet. Om die sukses van die onderneming te verseker sal dit gevolglik noodsaaklik wees vir die bedryfsleier om gereeld die posisie in oënskou te neem. Hy sal nie alleen moet vasstel of daar oor vasgestelde tydperke vordering gemaak is nie, maar elke aspek moet ook noukeurig ondersoek word om die invloed van die veranderende omstandighede te kan bepaal en om die nodige aanpassings te kan maak. Hierdie sleutelgebiede van resultaatbepaling is hoofsaaklik die volgende:

8.2.1 Winsgewendheid

Soos in afdeling 4.2 behandel is, is die verkryging van wins die resultaat van die mate waartoe die doelstellings van die onderneming ten uitvoer gebring is en dit dien as maatstaf om die resultate in waarde te bepaal. Die verkryging van wins is vanselfsprekend noodsaaklik vir die voortsetting en uitbouing van die onderne-

^{||}) Vance, op. cit. p. 246.

[‡]) Jerome, W.T. (III) Executive control. New York, John Wiley & Sons, 1961. p.38

[†]) Juran, J.M. Managerial breakthrough. New York, McGraw-Hill Book Co., 1964. p. 7.

[°]) Lewis, R.W. Measurement, reporting, and appraising results of operations. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 597-609). Vgl. ook Vance, op. cit., p. 246-268 en Jerome, op. cit., p. 63-64.

ming.

Oor die algemeen geneem, is die winsgewendheid van die oorgrote meerderheid van ondernemings nog relatief laag en in baie gevalle is daar byna geen sprake van enige wins wat gemaak word nie. Van belang is egter dat die eienaar/bestuurder wel 'n bestaan kan maak en met die nodige uitbouing van die onderneming kan daar wel mettertyd die nodige wins behaal word. Dit is belangrik dat elke eienaar/bestuurder as bedryfsleier vir homself sal bepaal tot welke mate dit lonend is om met die onderneming voort te gaan en dit uit te bou.

8.2.2 **Bemerkingsposisie**

Met die bemerkingsposisie word bedoel die aanvaarding van die artikels en dienste deur die inwoners van die gebied wat deur die onderneming bedien word. 'n Deeglike en akkurate meting van die bemerkingsposisie is gevolglik noodsaaklik vir die bereiking van die tweeledige doelstellings van uitbreiding en van produkleierskap.

'n Baie belangrike aspek in hierdie opsig is aan die een kant die besondere geleenthede en voordele wat 'n onderneming het om 'n sekere bemerkingsposisie te benut en uit te bou, teenoor aan die ander kant die beperkende faktore en nadele wat die onderneming strem in die uitoefening van sy aktiwiteite. Sover as wat hierdie posisie die taak van die bedryfsleier in die Tuislande raak, is dit belangrik dat die bepaalde omstandighede wat daar tussen die Tuislande en blanke Suid-Afrika bestaan ten volle in aanmerking geneem word by die oprigting van veral industrieë. *)

8.2.3 **Produktiwiteit**

In die breë ekonomiese sin kan produktiwiteit gesien word as die optimum aanwending van arbeid, kapitaal en die natuurbronne van 'n land in die skepping van goedere en dienste vir die behoeftebevrediging van die mens. By die individuele onderneming word met produktiwiteit in die algemeen bedoel die verhouding tussen opbrengs en die inset van arbeid en kapitaal. Met 'n verhoging in die produktiwiteit word beoog om die uitset te verhoog sonder om 'n ooreenstemmende verhoging in die inset te maak of om die inset by 'n konstante uitset te verlaag. Daar behoort voortdurend 'n strewe na hoër produktiwiteit te wees, en wel van arbeid en kapitaal. Dit is egter belangrik dat hoër produktiwiteit aan die een kant bepaal word deur die moontlikheid vir groter afset van die artikels en dienste om aan die ander kant te dien as middel om die koste per eenheid te verlaag. Die resultaat van die verhoogde produktiwiteit word dan gemeet aan die hand van die winsgewendheid daarvan.

8.2.4 **Produksieleierskap**

Produksieleierskap behels die vermoë van 'n onderneming om op die bepaalde terrein van sy aktiwiteite die toon aan te gee met betrekking tot **wetenskaplike en tegniese kennis, vervaardiging, bemarking, ensovoorts.** Waar 'n onderneming as

*) Vgl. onder andere afdeling 3.2.2.

leier in sy terrein erken word, is dit noodsaaklik dat die nodige navorsing en ontwikkeling voortdurend onderneem word om die bepaalde posisie nie alleen te behou nie, maar om dit ook te versterk teenoor mededingers wat daarna strewende om die leiding oor te neem.

Soos verstaan kan word is by verre na die grootste aantal ondernemings nie in staat om op 'n breë vlak sodanige leierskap te kan handhaaf nie. Dié ondernemings moet dus bepaal tot watter mate hulle met genoemde ondernemings kan saamwerk of in samewerking met ander soortgelyke ondernemings 'n magsblok kan vorm om wel 'n sekere mate van bedingingsvermoë te bekom. Anders kan hulle in die beperkte gebied of terrein waarin hulle opereer, 'n bepaalde eiesoortige karakter aan die bepaalde onderneming opbou waardeur hulle nog in hierdie opsig wel 'n mate van beperkte leierskap kan gee.

8.2.5 Ontwikkeling van bedryfsleiers

Met die ontwikkeling van die bedryfsleiers word *) bedoel die sistematiese opleiding van bestaande en toekomstige bedryfsleiers sowel as gespesialiseerde tegnisi. Die doel hiermee is om aan die huidige bestuursbehoefte van die onderneming te voldoen, met die nodige voorsiening met die oog op verdere uitbreiding en ontwikkeling van nuwe terreine. In samehang hiermee is dit belangrik dat die ontwikkeling gerig word op elke terrein ten opsigte van die funksies van bedryfsleiding sowel as die bedryfsaktiwiteite en dat daarmee stelselmatig voortgegaan word om alle belanghebbendes voortdurend op hoogte van sake te hou aangaande gewysigde en nuwe praktyke en tegnieke. Tergelykertyd moet hierdie programme ook dien tot die aansporing van die nodige wedywing en inisiatief vir verdere individuele groei van die bedryfsleiers.

8.2.6 Personeelontwikkeling

In noue samehang met die ontwikkeling van die bedryfsleiers is die opleiding van die personeel, alhoewel dit in hierdie verband meer gaan om die voorsiening van persone vir die verrigting van die bedryfsaktiwiteite in die besonder. Vanselfsprekend is die ondergeskikte van vandag die bedryfsleier van môre, maar prakties gaan die opleiding in hierdie opsig meer bepaald oor die verskillende praktyke en tegnieke self wat nodig is vir die verrigting van die funksies van die bedryfsaktiwiteite soos administrasie, produksie, bemaking, ensovoorts.

Belangrik in hierdie opsig is die opbou van 'n hoë moraal by die ondergeskiktes ten einde hulle aan te spoor om die werkverrigting na die beste van hulle vermoë te verrig tot voordeel van hulle self maar teselfdertyd tot voordeel van die onderneming.§)

8.2.7 Verantwoordelikheid teenoor die samelewing

Die aanspreeklikheid van die onderneming teenoor die samelewing waarvan dit deel is, is hoofsaaklik drieërlei van aard. Eerstens voorsien die onderneming aan

*)Vgl. afdeling 9.4.

§) Vgl. afdelings 8.2.1, 8.2.3 en 9.5.4.

'n bepaalde behoefte van die inwoners in die bepaalde gebied. Tweedens word daar in die mate waartoe die onderneming suksesvol sy taak in hierdie opsig kan vervul 'n wins verkry wat grotendeels weer aangewend kan word tot die voortsetting en selfs uitbouing van die lewering van die diens. Laastens behoort die onderneming hierdie funksie te vervul ooreenkomstig die gebruike en gewoontes van die samelewing waarvan dit deel is, of soos gestel:

“ . . . to conduct its affairs in a manner of becoming a good citizen.”^{o)}

Die onderneming kan 'n besondere rol speel om die invloed wat daarvan uitgaan †) positief tot voordeel van die samelewing te laat geskied en daadwerklik mee te werk tot die vooruitgang en ontwikkeling daarvan.

8.2.8 Aanpassing van doelstellings

Die voortbestaan en uitbouing van 'n onderneming vir die volgende dekade of twee, word tot 'n groot mate bepaal deur die belangrikste bestuursbesluite wat in die hede geneem word. Die omvangrykheid van hierdie besluite moet gevolglik nie uit die oog verloor word nie, maar doelbewus as sodanig gehanteer word. Een van die belangrikste aspekte wat in hierdie opsig ter sprake kom, is die daarstelling van die doelstellings waarna gestrewe word. Dit is belangrik dat die sukses van die onderneming grootliks gemeet word in die mate waaraan hierdie doelstellings verwesenlik word. Daarbenewens bly dit ook 'n voortdurende proses om die doelstellings aan te pas by veranderende omstandighede en die balans tussen die onderskeie doelstellings in die orde van belangrikheid te bepaal. Dan volg die belangrikste taak om die ondergeskiktes nie alleen daartoe te lei om dit te verstaan nie maar ook om hulle te motiveer en van die nodige middele te voorsien om dit prakties toe te pas en ten uitvoer te bring.

8.2.9 Lewenskragtigheid van bedryfsleiding

Hoewel die verskillende 'key result areas' soos behandel, wel die lewenskragtigheid van die bedryfsleiding sal weerspieël, is dit belangrik dat daar op sigself die nodige aandag geskenk word sodat die doeltreffendheid daarvan met betrekking tot die geheelbeeld van die onderneming bepaal kan word. Te dikwels is daar in die verlede deur ontwikkelende lande meer bepaald aandag gegee aan die belangrikheid van die materiële hulpbronne terwyl die bron met die grootste potensiaal naamlik die mens self, en veral in soverre as wat hy die ontwikkeling van die hulpbronne moet rig, dikwels oor die hoof gesien word - soos beweer word:

“ . . . managerial talent has not always been recognised as an economic resource.”^{*)}

In hierdie opsig kan gedink word aan die so belangrike taak van bedryfsleiding in die ekonomiese ontwikkeling van 'n bepaalde land.§) Dit is belangrik dat

^{o)} Lewis (In Richards & Nielander, op. cit., p. 464).

†) Vgl. afdeling 8.4 en illustrasie 8/2.

*) Megginson & McCann, (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 17).

§) Vgl. afdeling 2.3.

elke bedryfsleier sal besin oor die vraag tot watter mate sy onderneming meewerk tot die ontwikkeling van sy gebied sowel as die Tuisland waarvan dit 'n deel uitmaak. Dit is belangrik dat daar in hierdie verband deur die bedryfsleier die nodige aandag gegee word aan die besondere rol wat hy in die Tuislande kan vervul met betrekking tot die ekonomiese ontwikkeling in die besonder sowel as die samelewing in die algemeen. Die werklike besef hiervan sal bepaald meewerk om die bedryfsleiers aan te spoor tot 'n groter aktiewe bydrae.

8.3 INVLOED VAN DIE OMGEWING OP DIE ONDERNEMING.

Hoewel die onderneming oor al die nodige menslike en materiële hulpbronne en fasiliteite mag beskik om deur die bedryfsleiers gevoer te word na die doelstellings wat nagestreef word, kan die aanwending daarvan nie maar na willekeur geskied nie. In die uitoefening van hierdie taak word die bedryfsleier nie alleen gelei en beperk deur interne faktore in die onderneming self sowel as deur eksterne faktore wat van buite op die onderneming inwerk nie, maar ook die invloed wat deur die onderneming met sy werksaamhede op die gebied waarin dit optree uitgaan en tot die mate wat sodanige optrede aanvaarbaar is. Die aandag sal kortliks op hierdie faktore gevestig word met die oog op die invloed wat dit op die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak meebring.

8.3.1 Eksterne faktore en die onderneming

Verskeie interne faktore soos byvoorbeeld ondernemingsbesit, formele onderneemingsvorm, doelstellings, wyse van die uitoefening van die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite, beskikbare menslike en materiële hulpbronne en fasiliteite, ensovoorts, beïnvloed die uitoefening van die taak van die bedryfsleier. Hierdie faktore is, in soverre dit op hierdie studie van toepassing is, in die vorige afdelings behandel en daar sal nie weer op ingegaan word nie. Om sy taak suksesvol ten uitvoer te bring moet die bedryfsleier, afgesien van hoe belangrik die interne faktore ookal mag wees, ook terdeë rekening hou met die eksterne faktore wat van buite die onderneming die werksaamhede van die onderneming tot 'n meerdere of mindere mate raak. Daar moet in hierdie verband steeds onthou word dat die onderneming nie 'n geslote organisasie na binne is nie, maar dat dit vir sy voortbestaan afhanklik is van die mense en onderneemings van die gebied wat dit bedien.

Vanselfsprekend sal die noue verband tussen die onderneming en die gebied waarin dit optree, meebring dat die onderneming 'n integrale deel van daardie samelewing vorm. Rondom elke onderneming ontwikkel 'n bepaalde patroon van optrede en siening wat as die aanvaarbare reg van die onderneming deur die openbare mening aanvaar word. Hierin sien Pfiffner en Sherwood dat:

“They become the value system of the organization members, and it is within this context that all members are expected to operate.”^{||)}

Daarteenoor oefen die onderneming weer soos in die volgende afdeling op gewys word, tot 'n meerdere of mindere mate invloed uit op die omgewing waarin dit

^{||)} Pfiffner & Sherwood, op. cit., p. 250.

bedrywig is.

8.3.2. Groter rol van die eksterne faktore

Die bedryfsleier word in die uitoefening van sy taak baie duidelik beïnvloed deur die omgewing waarin hulle optree. †) Die gebruike, gewoontes, beleid en behoeftes van die gemeenskap bepaal tot 'n groot mate die bedrywigheide van die onderneming. ‡) Die geskiedenis het duidelik bewys dat die maatskaplike denke en optrede*) 'n groot invloed op bedryfsleiding uitgeoefen het en nog steeds uitoefen. Met die verloop van tyd het hierdie invloed nie alleen groter geword nie, maar ook meer intens. Die belangrikste aspekte^o) is onder andere:

1. Mense raak meer geletterd met die gevolg dat daar bepaalde standaarde en kwaliteite vereis word - daar is byvoorbeeld verwys na die groot verandering in die aanvraag na kwaliteitsgoedere deur die Bantoe gedurende die laaste dekade.

2. Die masjien en die tegniek word almeer ingespan om grootskaalse produksie en hantering te onderneem en die mens as sodanig word in hierdie opsig al minder ingespan. Deur die proses van outomatisasie word die mens selfs al gedeeltelik as kontroleerder uitgeskakel. Daardeer word nie beweer dat die bydrae van die mens nie meer belangrik is nie, maar dat daar 'n klemverskuiwing kom. Daar vind 'n verplasing plaas van menslike arbeid na dié terreine wat deur die grootskaalse masjieneenheid geskep word en deur die mens hanteer moet word.

3. Die steeds groter eise wat aan die werknemer in die veranderde omstandighede gestel word vereis ook meer en voortgesette opleiding en onderrig, prakties sowel as teoreties, op alle terreine van die sakelewe. Die onderneming word almeer van geskoolde werknemers afhanklik en die onderwys en opleidingsinrigtings word belangrike bronne om arbeid te werf.

4. Voortvloeiend uit die bogenoemde word spesialisasie almeer in die hand gewerk en 'n persoon kan alleenlik vir 'n beperkte veld voorberei en toegerus word met al die voor- en nadele wat dit vir die individu inhou. Hieruit vloei voort dat bestuur en innovasie hoofsaaklik deur die samewerking van 'n aantal deskundiges, van die verskillende vertakkinge van die onderhawige terrein, behartig word - individuele optrede in hierdie opsig word almeer vervang met groepsoprede byvoorbeeld die bestuurspan.

5. Groepsoprede word egter nie net tot die uitoefening van bedryfsleiding beperk nie maar dit word deur die werknemer ook as middel aangewend (naamlik vakunies) om die belange van die bepaalde groep te bevorder en te beskerm - Dit dien in menige opsig as magsblok om eise wat gestel word selfs af

‡) Dugdale, J.S. Fundamentals of modern management. Somerset, James Brodie Ltd., 1964, p. 49.

†) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 70.

*) Dugdale, op. cit., p. 49.

^o) Vgl. onder andere Petersen, e.a. op. cit., p. 310-323 en Terry, op. cit., p. 172-177.

te dwing. Die bepalings van sodanige vakunies is in baie opsigte van so 'n aard dat die bedryfsleier nie meer bepaalde arbeid vir enige doel in die onderneming kan gebruik nie, maar slegs vir die tipe werksaamhede waarvoor hulle betrek is. Die taak van die bedryfsleiers word direk hierdeur beïnvloed. Gepaardgaande daarmee is daar ook verskillende arbeidswetgewing deur die owerhede aangeneem om die arbeider te beskerm en sy vergoeding te reël en die bedryfsleier moet steeds op hoogte bly van die eise en bepalings in hierdie verband.

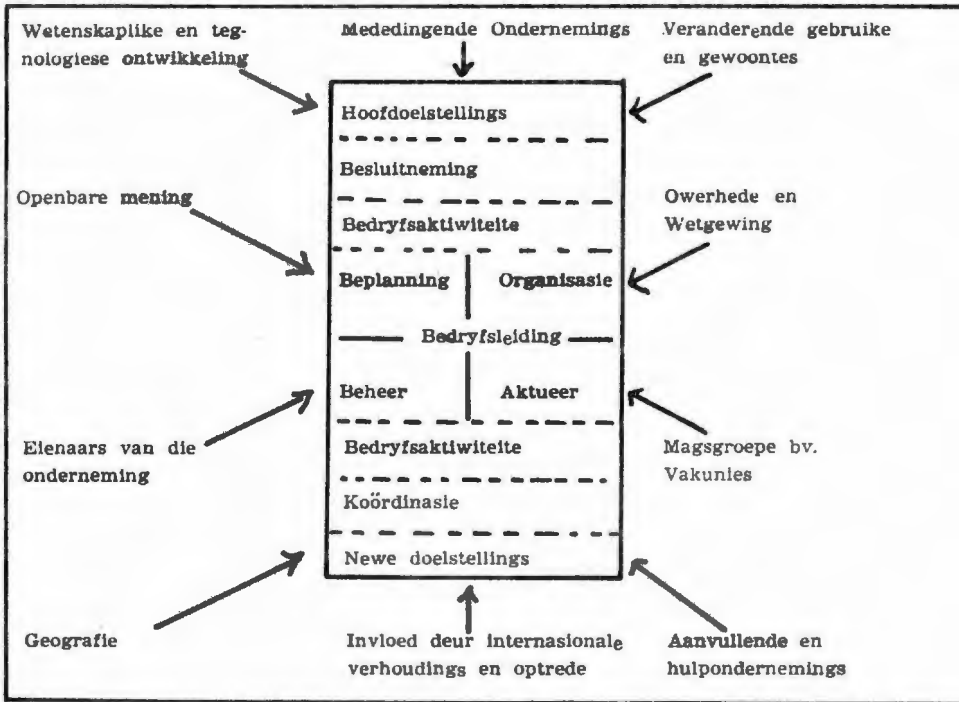
6. Afgesien van die arbeidswetgewing word die owerhede steeds meer in die posisie geplaas om in landsbelang die ekonomie, sosiale en ander terreine van die samelewing te beheer en te orden. Die gevolg hiervan is die talle wette waarmee die bedryfsleier mee rekening moet hou om in die uitoefening van sy taak nie in stryd daarmee op te tree nie.

7. Die behoeftes en gebruike van die inwoners van 'n gebied verander voortdurend en die mate waartoe dit geskied oefen 'n direkte invloed uit op die werksaamhede van die onderneming wat nie alleen met die veranderende posisie moet tred hou nie maar, soos in die volgende afdeling behandel word, selfs 'n leidende rol daarin moet vervul. 'n Belangrike aspek wat tot die veranderende posisie bydra, is die toenemende neiging van die mense om, in dorpe en stede saan te trek en sodoende vir byna al hulle behoeftes van ander persone en instansies afhanklik te wees, en

8. die gekompliseerde internasionale verhouding tussen die verskillende lande van die wêreld met die vorming van magsblokke waardeur owerhede in baie opsigte die nodige voorsiening maak dat bepaalde lande sover moontlik selfversorgend word in veral sekere goedere wat van landsbelang is, sowel as die desentralisasie van nywerhede om 'n land minder kwesbaar te maak.

Skematies kan die verskillende faktore soos dit die onderneming raak, soos volg in illustrasie 8/1 voorgestel word.

Illustrasie 8/1 - Eksterne faktore op die onderneming||)



8.3.3 Aanpassing by eksterne faktore

Bogenoemde sowel as baie ander eksterne faktore speel 'n groot rol op die onderneming en raak die werksaamhede tot 'n meerdere of mindere mate direk. In die uitoefening van die taak van bedryfsleiding is dit vir die bedryfsleier dringend noodsaaklik om voortdurend op hoogte te bly van al die faktore om die invloed daarvan op sy bepaalde onderneming te bepaal en by omstandighede aan te pas. Die belangrikheid van die eksterne faktore kan daarin gesien word dat dit onder andere die volgende belangrike interne wysigings by die onderneming teweeg kan bring, byvoorbeeld:

- Aanpassing van die doelstellings by die veranderende posisie.
- Aanpassing van die organisasiestruktuur ten opsigte van die bepaalde posisie.
- Aanpassing van die basiese beleid om byvoorbeeld die steun of beskerming van die owerhede te verkry.
- Aanpassing van die verskillende vlakke van bedryfsleiding by die veranderende

||) Vgl. o.a. Hicks, C.M. An introduction to business. New York, Rinehart Co. 1948, p. 45, asook Terry, op. cit., p. 173.

posisie van spesialisasie, meganisasie en outomatisasie.

- Aanpassing van die vereistes wat aan personeel gestel word met dikwels die voorsiening van intensiewe opleiding.
- Aanpassing van die bepaalde afdelings en departemente soos byvoorbeeld be-
marking om aan die nuwe eise van die aanvraag te voldoen.
- Aanpassing en nuwe benadering van die plek van die onderneming in die sa-
melewing waarvan dit deel vorm.*)

Dit is verstaanbaar dat die invloed van die eksterne faktore op die onder-
neming van tyd tot tyd sal wissel terwyl sekere tipe werksaamhede in samehang
met die grootte van die onderneming, grootliks die mate van die invloed
sal bepaal. In die geval van die Tuislande is die bedryfsleier en die verskil-
lende eksterne faktore wat genoem is, in 'n baie verskillende posisie as die bedryfs-
leier in die blanke gebied. Daar kan in hierdie verband maar net gedink word
aan die groot verskil met betrekking tot die kulturele, ekonomiese, politieke en
sosiale terreine van die samelewing.

Dit is duidelik dat die talle eienaars/bestuurders met hulle relatief klein onder-
nemings aan die een kant nie so intens geraak word deur al die eksterne faktore
nie aangesien die invloed daarvan op die onderneming met gewoonlik die relatief
klein gebied wat bedien word, nie so direk aan al die faktore onderhewig is nie.
Aan die ander kant is daar egter bepaalde faktore wat, gesien die posisie waarin
die Tuislande tans verkeer met die ontwikkeling ooreenkomstig die beleid van
afsonderlike ontwikkeling en die oorskakeling van 'n bestaans ekonomie na 'n
gelde ekonomie, weer die optrede van die bedryfsleiers sterk beïnvloed - veral by
die groter ondernemings is gewys op die posisie van die skakeling tussen die
Tuislande met blanke Suid-Afrika as hoogseïndustrialiseerde land. Soos die
omvang van die ondernemings in die Tuislande toeneem en hulle meer in aan-
raking en in kompetisie met ander ondernemings kom, kan verwag word dat die
invloed van die eksterne faktore op die optrede van die bedryfsleier meer intens
sal word. Dit is reeds 'n hierdie stadium nodig dat hulle voorberei word vir die
eise wat in hierdie verband aan hulle gestel sal word.

'n Besondere aspek wat in hierdie verband besig is om te ontwikkel en wat in
alle lande van die wêreld te voorskyn kom, is die besondere klem wat almeer op
die waardigheid van die mens as individu geplaas word. Pfiffner & Sherwood kom
tot die slotsom dat die beklemtoning van die individu in verskillende grade dwars-
oor die wêreld aan die toeneem is en,

“ . . . human beings are discovering themselves as individuals and demanding
from their governments and other organizations greater respect for their needs
and interests.”†)

Soos die geval met die meeste ander aspekte, kan ook verwag word dat die
individu van die Tuislande geleidelik meer eise sal stel om meer erkenning te
verkry. Teenoor die bestaande benadering en hantering deur so baie van die
eienaars/bestuurders van hulle ondergeskiktes en selfs klante,‡) kan daar verwag
word dat die bedryfsleiers almeer genoodsaak sal word om hulle houding te ver-
ander om ook by hierdie veranderende posisie aan te pas.

*) Vgl. volgende afdeling.

†) Pfiffner & Sherwood, op. cit., p. 450.

‡) Vgl. afdeling 6.3.5.

8.4 INVLOED WAT VAN DIE ONDERNEMING UITGAAN

In die voorafgaande afdeling is reeds daarna verwys dat die onderneming nie 'n geslote organisasie na binne is nie, maar dat dit deel vorm van die samelewing wat bedien word. Die invloed wat deur die samelewing uitgeoefen word en die mate waardeur dit die optrede van die bedryfsleier raak is ook geskets. Dit is egter verstaanbaar dat die onderneming nie net alleenlik beïnvloed sal word deur die samelewing waarvan dit 'n deel vorm nie, maar dat die aktiwiteite van die onderneming ook tegelyk daartoe sal bydra om die gemeenskapslewe te help vorm en te help rig. Reynders voeg daaraan toe dat die bedryfslewe in baie opsigte en omstandighede selfs 'n kragtige faktor^{o)} is in die ontwikkeling en vooruitgang van die bepaalde gemeenskap sowel as die samelewing in sy geheel. Hierdie invloed van die onderneming word nou kortliks behandel met betrekking tot die verskillende terreine wat daardeur geraak word. Dit is in hierdie verband belangrik om daarop te wys dat die mate van beïnvloeding wel deur die grootte en die tipe aktiwiteit van 'n bepaalde of groep ondernemings bepaal word, maar of dit tot 'n meerdere of mindere mate die geval is, is dit nogtans belangrik dat die bedryfsleier voortdurend bewus moet wees van die gevolge van sy optrede op die samelewing waarvan hy deel is.

Die onderneming soos aangevoer deur die bedryfsleier in die uitoefening van die funksies van bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite raak dus nie net die posisie van die onderneming nie, maar direk ook die van die samelewing. Met die samelewing word in hierdie verband bedoel die samevoeging van die mense, individueel sowel as groepe, wat in 'n bepaalde afgebakende geografiese gebied lewe. Die samelewing kan aan die een kant as enig in sy soort gesien word maar aan die ander kant ook weer as eenders met ander mense in ander gebiede. Gross beklemtoon byvoorbeeld die feit dat die samelewing uniek is deurdat dit:

“ . . . providing a distinctive environment for the organizations which operate within it.”^{||)}

Elke samelewing het dan ook sy eie geskiedkundige ontwikkeling waarop die inwoners trots is en wat oor potensialiteite beskik wat enig vir daardie gebied is. Daarteenoor het die verskillende samelewings van die wêreld weer baie aspekte in gemeen in die sin dat:

“ . . . men and women throughout the world have certain biological and psychological attributes in common.”^{*)}

In die uitlewing en uitbouing van die dubbele rol wat enig aan die een kant en eenders aan die ander kant is, kan die onderneming nie maar afsydig staan nie. Daar vorm 'n noue skakeling tussen die onderneming en die samelewing en wel 'n skakeling wat bewustelik en onbewustelik deur die bedryfsleiers gelei en uitgeoefen word. Met die oog op hierdie studie kan die aandag op die volgende aspekte gevestig word.

^{o)} Rädcl & Reynders, op. cit., p. 70.

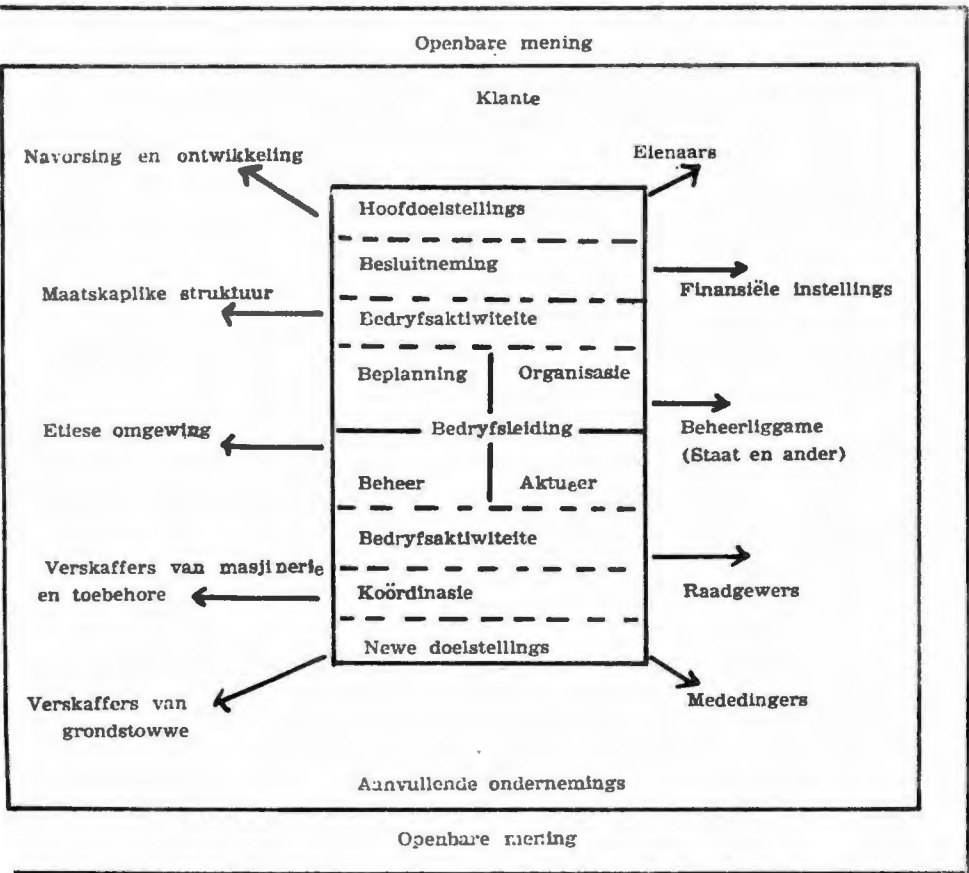
^{||)} Gross, op. cit., p. 433.

^{*)} Ibid, p. 433.

8.4.1 Punte van skakeling

Dit is eers nodig om die punte te bepaal waardeur die onderneming direk en indirek met die samelewing skakel sowel as die invloed wat vanaf die onderneming uitgaan. In illustrasie 8/1 is gewys op die vernaamste eksterne bronne en faktore wat 'n invloed op die onderneming uitoefen. Hierdie instansies sal noodwendig ook aan die ander kant weer deur die onderneming beïnvloed word, maar daar is tog 'n klemverskuiwing na veral die instansies waaroor die onderneming deur sy bedryfsleiding wel invloed kan uitoefen. Skematies kan dit soos volg in illustrasie 8/2 aangetoon word.

Illustrasie 8/2 - Invloed van onderneming op samelewing



Die onderneming oefen grootliks op dieselfde gebiede waardeur dit beïnvloed word ook invloed uit, met die klemverskuiwing na die bepaalde aspekte wat hulle wel daartoe leen en wat die bedryfsomgewing†) genoem word. Die instansies soos in illustrasie 8/2 aangetoon, kan soos volg ingedeel word:

- Die sosiale omgewing met die klem op die gebruike en gewoontes van die inwoners en die sosiale instellings waarmee die onderneming te doen kry.
- Die politieke omgewing in soverre dit die bedryfsluwe raak en die aksie van die onderneming beïnvloed.
- Die ekonomiese omgewing wat al die verskillende instansies raak met wie die onderneming in die uitoefening van sy aktiwiteite direk en indirek te doen het.
- Die fisiese omgewing bestaande uit die natuurlike hulpbronne in soverre dit vir die bevordering van die aktiwiteite van die onderneming aangewend word.
- Die etiese omgewing in soverre dit die sosiale verhouding tussen individue en groepe volgens 'n bepaalde etiese gedragskode betref, met klem op die godsdienst wat die mense beoefen.
- Die sielkundige omgewing met die invloed op die innerlike gedrag van die lede van die samelewing - die onderneming met sy noue skakeling en in baie opsigte byna beheer van werknemers, verskaffers van krediet, grondstowwe, masjinerie en toebehore, ensovoorts, oefen 'n groot rol in hierdie verband uit.
- Die internasionale omgewing wat al die voorgenoemde punte behels maar wel in 'n wyer verband om dan verskillende samelewings in verskillende gebiede en lande te omvat.

8.4.2 Verhouding met samelewing

Verder moet daarop gelet word dat die verhouding van die onderneming met die samelewing tweërlei van aard is, naamlik ener syds met die persone en instansies soos die werknemers, klante, verskaffers van grondstowwe, ensovoorts, met wie daar 'n direkte verband is ten opsigte van die werksaamhede van die onderneming, en andersyds met persone en instansies met wie daar min of geen regstreekse verband ten opsigte van die bedrywighede van die onderneming bestaan nie. Die eersgenoemde naamlik die direkte verband is in die onderskeie afdelings van hierdie studie behandel. Sover as wat dit die indirekte verband betref, gaan dit om die besonderere en gekompliseerde verhouding van 'n onderneming met buitestaanders‡) - 'n verhouding wat normaalweg wel met die grootte en omvang van die bedrywighede van 'n onderneming in intensiteit sal toeneem, maar by elke onderneming nog tot 'n sekere mate belangrik sal wees. Hieruit het volgens die funksionele benadering van die bedryfsaktiwiteite, die funksie van „eksterne betrekkinge” ontwikkel wat steeds in 'n toenemende mate die aandag van die bedryfsleiers ontvang.

Soos in hoofstuk 4 behandel is, kan die klem nie net op winsbejag as sodanig gelê word nie, maar dit gaan ook om die lewering van diens en die bydrae van die

†) Rädcl & Reynders, op. cit., p. 70

‡) Jerling, H.C. Die onderneming en sy eksterne betrekkinge. (In Rädcl & Reynders, op. cit., p. 746).

onderneming tot die welvaart van sy werknemers, klante, verskaffers van kapitaal, masjinerie en toebehore en grondstowwe, asook die bevordering van die samelewing in sy geheel. Daar word gevolglik 'n bæld deur die onderneming gereflekteer waarvolgens die gedagte tuisgebring word dat die wins behaal word om die onderneming daartoe in staat te stel om weer diens aan die gemeenskap te lewer.§)

Dit is duidelik dat die onderneming nie maar onaktief teenoor die samelewing kan staan nie, maar met die oog op die langtermyn sukses daarvan is dit nodig:

“ . . . to develop a climate of opinion among all segments of the public that will permit and perpetuate its operation as a privately owned, privately managed profit-making enterprise.”||)

8.4.3 Mate waartoe beïnvloed

Dit is soos gemeld vanselfsprekend dat hierdie invloed van onderneming tot onderneming sal verskil. Hierdie verskil word grootliks in die hand gewerk deur verskeie faktore soos onder andere:

- Die tipe ondernemingsvorme waarvan gebruikgemaak word^{o)} met die klem op die doelstellings wat nagestreef word.
- Die grootte en omvang van die werksaamhede van die onderneming, of in sekere opsigte die besondere aard daarvan.
- Die bepaalde beleid wat deur die eienaars en bedryfsleiers nagestreef word - in sekere opsigte bewustelik maar in baie gevalle ook onbewustelik, ensovoorts.

Genoemde sowel as ander faktore werk saam om aan 'n bepaalde onderneming 'n besondere eiesoortige karakter te verleen. Fairman beweer tereg:

“Every business has its philosophy of dealing with the public”*)

In opbou van hierdie karakter is dit belangrik om die volgende aspekte onder andere in aanmerking te neem:

1. Weens die ingewikkelde samestelling van die samelewing met al die verskillende fasette daarvan, is dit in die meeste gevalle vir die bedryfsleiers nie eens moontlik om ten volle tred te hou met die wisselwerkinge in 'n bepaalde onderneming nie, afgesien nog van die oor-en-weer beïnvloeding daarvan op die maatskaplike struktuur in sy geheel. Kemble vat dit soos volg saam:

“ . . . it is obviously not practical to consider the entire social fabric”†)

2. Hoewel die onderneming deur sy bedryfsleier/s die samelewing tot 'n meerdere of mindere mate beïnvloed, geskied dit hoofsaaklik op 'n indirekte wyse. Die

§) Ibid, p. 746.

||) Hope, S.C. Top management and external relations. (In Maynard, op. cit., p. 720).

^{o)} Vgl. afdeling 3.4 vir uiteensetting van verskillende vorme.

*) Fairman, M. Managing the external relations activity. (In Maynard, op. cit., p. 757).

†) Kemble, E.D. What the practicing manager expects from management theory and research. (In Koontz, (Toward) op. cit., p. 158).

verskillende individue en groepe kan met ander woorde nie direk beheer °) word nie maar dit sal op 'n indirekte wyse bepaal word deur die verhouding van die onderneming met hulle.

3. Tot watter mate die invloed wat vanaf die onderneming uitgaan vir die samelewing aanvaarbaar is, sal bepaal word deur die bereidwilligheid van die inwoners om dit bewustelik of onbewustelik te aanvaar. Op die korttermyn mag die invloed hiervan nie so duidelik na vore kom nie, maar op die langtermyn speel dit normaalweg 'n belangrike rol. Hierdie posisie raak in baie gevalle gekompliseerd aangesien ondernemings menigmaal 'n beeld na buite voorhou wat in werklikheid nie ooreenkom met die doelstellings waarna gestrewe word nie. Indien die publiek in hierdie opsig doelbewus mislei word en dit sal later bekend word, sal die sake van die onderneming baie skade berokken word. Die opregte en eerlike optrede van die onderneming kan nie oorbeklemtoon word nie.

8.4.4 Veranderinge wat teweeggebring word

Laastens is dit nodig om te let op die bepaalde invloed wat uitgeoefen word op die mark deur onder andere 'n verandering aan bestaande artikels en dienste aan te bring of nuwes in die vooruitsig te stel. Gepaardgaande hiermee is dit belangrik dat ook gelet word op die gevolge van die verandering op die arbeid, masjinerie en toebehore, grondstowwe, proses van vervaardiging, ensovoorts. Hierdie invloed is hoofsaaklik drieërlei van aard, te wete:

1. Die tegniese verandering wat teweeggebring word ten opsigte van die vervaardiging van die goedere en die lewering van dienste. Dit behels die verandering of vervanging van die masjinerie, toebehore, grondstowwe, prosesse, *) ensovoorts.
2. Bepaling van die mark- of vraagverandering, waardeur die direkte en indirekte gebruik en aanwending van die goedere en dienste geraak word, en
- 3 die maatskaplike verandering wat voortvloei uit genoemde veranderinge deur sekere assosiasies met bepaalde goedere en mense teweegbring en op die langtermyn die maatskaplike struktuur verander.

Afhangende van bepaalde omstandighede en die intensiteit van die verandering, sal daar verskillende kombinasies van optrede by die onderneming van die basiese veranderings, soos hierbo genoem, tot stand kom. Dit is egter belangrik dat enige sodanige verandering of toevoeging, afhangende van die intensiteit daarvan, nie alleen deur die bedryfsluiers oorweeg sal word in die lig van die tegniese resultate wat behaal kan word nie, maar dat die veranderinge ten opsigte van die mark en maatskaplike struktuur ook deeglik in aanmerking geneem word. Juran kom in hierdie opsig tot die slotsom dat:

“There is no such thing as a technical change without a social effect.”§)

Talle voorbeelde in die verlede het bewys dat 'n goed beplande tegniese ver-

°) Fairman, M. (In Maynard, op. cit., p. 748).

*) Juran, op. cit., p. 141.

§) Ibid, p. 141.

andering op sigself baie moontlikhede ingehou het, maar die gemeenskap was in daardie stadium nie bereid om dit te aanvaar nie. Hoewel die tegniese aspek dus belowend was, was die mark en sosiale aspek nê reg vertolk nie, of selfs oor die hoof gesien, met al die nadelige gevolge wat dit kan meebring.

Sover dit die bedryfsleier in die Tuislande betref is dit baie belangrik dat die onderneming se kontak met sy omgewing, sowel as die gebied in sy geheel, baie versigtig benader word. Daar moet baie sterk teen gewaarsku word dat veranderinge en nuwe verwickelinge in blanke Suid-Afrika as 'n hoogseindustrialiseerde land met sy hoë lewenstandaard, nie maar net slaafs nagevolg word nie. Die bedryfsleier van die ontwakende ekonomie in die Tuislande moet gehelp word om die invloed van tegniese en markverandering in die regte perspektief te sien in die lig van die besondere maatskaplike struktuur en omstandighede van sy omgewing met die invloed van die veranderinge op daardie mense wat geraak sal word^o). Ook in die geval waar daar deur persone en instansies vanuit blanke Suid-Afrika bystand en hulp verleen word, moet genoemde aspekte deeglik in aanmerking geneem word en die aksie moet gerig word op die besondere posisie van hierdie gebied met sy mense. †)

8.5 WISSELWERKING TUSSEN ONDERNEMING EN OMGEWING

8.5.1 Die eenheid van die lewe

In die voorafgaande twee afdelings is daar onderskeidelik klem gelê op die invloed wat die omgewing op die onderneming uitoefen en ook die invloed wat die onderneming weer op die omgewing uitoefen. Dit is duidelik dat dit 'n geval is van oor-en-weer-beïnvloeding tussen die onderneming en sy omgewing en dat dit in baie opsigte mekaar op so 'n wyse beïnvloed dat dit byna onmoontlik is om die bydrae van elkeen afsonderlik te bepaal. Uit die aard van die bedrywighede van die onderneming is dit vanselfsprekend dat dit veral op ekonomiese gebied 'n leidende rol vervul en hierdie terrein van die samelewing tot 'n groot mate beïnvloed. Hierdie invloed kan nie in isolasie geskied nie, maar dit werk ook deur na die nie-ekonomiese terreine van die samelewing met meer klem op sekere gebiede daarvan. Hierdie veranderinge en invloede sowel as veranderinge wat deur ander faktore en instansies teweeggebring word, raak op hulle beurt die ekonomiese gebied en uiteindelik ook weer die onderneming.

Hierdie toedrag van sake volg daaruit dat die samelewing met die verskillende vertakkinge daarvan so nou aan mekaar gekoppel en ineengestengel is, dat die invloed op een terrein nie alleen tot 'n meerdere of mindere mate die ander terreine beïnvloed nie maar dat die golf wat aan beweging gesit word ook weer deurgaans na die oorspronklike terrein. Dit bring gevolglik mee dat die oor-en-weer-beïnvloeding as 'n proses gesien kan word wat voortdurend besig is om deur te werk na al die terreine van die samelewing. Collier kom in hierdie verband tot die slotsond dat in soverre as wat die onderneming betref, dat:

“ . . . Business is all people, places and things, it is physics, economics, poli-

^o) Ib' d. p. 149. Vgl. ook afdeling 5.5.5.

†) Vgl. afdeling 5.4.

tics, sociology, psychology, philosophy, etics and aesthetics.”†)

Culliton kom ook tot die gevolgtrekking dat die algehele skeiding van die menslike lewe in byvoorbeeld sy: beroep, godsdiens, ekonomie, sosiale wese, en ander aspekte, slegs 'n abstrakte denke moontlik is, aangesien dit in die praktyk nie in afsonderlike kompartemente tot uiting kom nie, maar wel as 'n eenheid saamsmelt.°)

Die lewe kan dus nie anders nie as 'n eenheid gesien word met klem op bepaalde fasette daarvan soos hierbo genoem, maar dan tot so 'n mate ineengestremel dat die fasette oor-en-weer beïnvloed word by die beïnvloeding van een of meer daarvan. Daarteenoor is dit ook weer belangrik dat die onderskeie afdelings van die geheel nie gelykgestel of veralgemeen word nie, byvoorbeeld godsdiens teenoor besigheid. Hoewel die lewe een geheel vorm, het elke faset daarvan sy eie doelstellingen en praktyke. Soos Campbell dit sien:

“Each has its own role, each is a separate part of a whole.”||)

Nogtans moet dit nie uit die oog verloor word nie dat hierdie verdeling geskied vanuit sekere basiese gebruike en gewoontes waarvolgens die mens lewe en waarvandaan hy uitgaan by die neem van besluite. Sekere aspekte hiervan sal in die volgende afdeling verder op ingegaan word.

8.5.2 Die invloed van godsdiens

Die snelle ontwikkeling op tegnologiese gebied met die vinnige opeenvolging van nuwe en verbeterde metodes en tegnieke, geskied teen 'n enorme tempo. Nie alleen raak die ontwikkeling die sakelewe direk nie, maar die invloed daarvan op die samelewing in sy geheel is duidelik waarneembaar. Aan die een kant weer is daar groot sukses en vooruitgang, maar aan die ander kant weer verval en agteruitgang. Binne die bestek van hierdie studie sal daar nie op hierdie faktore ingegaan word nie, maar as alles in perspektief geneem word kan ons nie anders as om saam met Ohmann tot die konklusie te kom nie dat:

“Our economy has been abundantly productive, our standard of living is an all-time peak, and yet we are a tense frustrated, and insecure people full of hostilities and anxieties.”†)

Die aanpassing van die samelewing by die nuwe en steeds veranderende omstandighede, geskied stadig en moesaam en ons wonder of die industriële rewolusie nie maar net in 'n meer gevorderde stadium en met meer intensiteit aan die voortwoed is nie. Die gevolge daarvan is duidelik waarneembaar met die steeds groter wordende maatskaplike probleme wat daagliks almeer waarneembaar is.

Culliton kom tereg tot die slotsom dat:

“ . . . (the) technical progress has far outstripped our social skills.”*)

†) Collier, A.T. Business leadership and a creative society. (In Bursk, E.C. (red.). Business and religion. New York. Harper & Brothers Publishers. 1959 p. 30.

°) Culliton, J.W. Business and religion. (In Bursk, op. cit., p. 11).

||) Campbell, T.C. Capitalism and Christianity. (In Bursk, op cit., p. 166).

†) Ohmann, D.A. “Skyhooks”. (In Bursk, op. cit., p. 71).

*) Culliton, op. cit., p. 2.

Dit is dus duidelik dat die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak 'n groot rol speel en dat hy deur sy optrede 'n groot bydrae lewer tot hierdie bepaalde omstandighede. Met soveel mag tot sy beskikking is dit belangrik dat die bedryfsleier vir homself die vraag moet afvra of hy die mag maar net gaan aanwend ter bevordering van homself en sy onderneming, en of hy ook rekening gaan hou met die gevolge wat sy optrede vir die samelewing meebring. As daar in hierdie verband gedink word aan die besondere groot rol wat die bedryfsleier in die Tuislande met die ontwikkeling van hierdie gebiede speel en sal speel, is dit belangrik dat die volgende aspekte onder andere beklemtoon moet word.

8.5.2.1 Eenheid van optrede

In punt 8.5.1 is gewys op die eenheid van die mens se optrede wat hoewel dit uit 'n hele aantal fasette saamgestel is, nogtans op sekere basiese gebruike en gewoontes gebaseer is. Van kardinale belang in hierdie opsig is die godsdienssiening van die mens wat, tot die mate wat hy dit self toepas of nie toepas nie, 'n direkte invloed op al sy handelinge en denke uitoefen. Ook wat die sakelewe betref, word die bedryfsleier in al sy besluite gekonfronteer om die beginsels van die Woord toe te pas of nie toe te pas nie, of om slegs koud daarteenoor te staan - daar kan in hierdie opsig net gedink word aan onder andere die houding van die bedryfsleier teenoor sy ondergeskiktes, klante, buitestaanders, eerlikheid en regverdigheid met betrekking tot wins en diensbenadering, kwaliteit, kwantiteit, ensovoorts, erkenning van bepaalde gebruike en gewoontes, en andere.

Daar is in hierdie verband 'n hele aantal aspekte waarvan die invloed nie alleenlik moeilik bepaalbaar is nie, maar wat deur omstandighede van buite op die bedryfsleier byna afgedwing word en waaroor hy in baie opsigte nie veel beheer kan uitoefen nie, byvoorbeeld tot watter mate:

- Bestaan daar duidelike leiding ten opsigte van die taak van die bedryfsleier van die algemene godsdiensbeginsels aangaande die uitoefening daarvan in die gekompliseerde sakelewe van vandag?
- Is daar eenvormigheid en eenstemmigheid tussen genoemde benadering ten opsigte van die verskillende godsdiensdienste in soverre dit aanleiding gee tot verwarring en selfs teenstrydighede?
- Word die bedryfsleier werklik direk en indirek deur sy algemene godsdiensdienste beginsels beïnvloed in die uitoefening van sy taak?
- Word die bedryfsleier deur die gebruike van ander ondernemings, die aandrang van klante van verskillende godsdiensdienste, nood en ander omstandighede gedwing om sodanig op te tree dat dit in botsing kom met sy godsdiensdienste siening?
- Word die sakebeginsels soos toegepas beïnvloed deur die posisie dat daar in baie ondernemings bedryfsleiers saamgesnoer word van verskillende godsdiensdienste tesame met diegene wat losstaande van enige godsdiens is?
- Word daar bepaalde invloed uitgeoefen op die individu deur die neiging van steeds groter wordende ondernemings met die gevolglike geringer belangrikheid van die individu wat aangepas moet word by die belange van die groep of groepe?°)

°) Ohmann, op. cit., p. 74.

Met so min navorsing op hierdie gebied met al die probleme wat dit tussen die onderskeie benaderings tussen die verskillende godsdienste meebring, is dit byna onmoontlik om in die algemeen tot bepaalde gevolgtrekkings te geraak. Ten opsigte van ons skakeling met die bedryfsleiers in die Tuislande, is dit duidelik dat daar nog 'n groot leemte in hierdie opsig bestaan - die idee om gou ryk te word, ander uit te buit, oneerlik te wees, hard op te tree teenoor ondergeskiktes, en ander punte wat genoem is, spreek duidelik hiervan. Om die bedryfsleier in die Tuisland met die oog op die langtermyn die regte basis en agtergrond te gee, sal dit gevolglik ook nodig wees om hom, afgesien van al die probleme wat dit inhou, ook tot insig te lei tot die algemene beginsels soos in die Woord van toepassing op die sakelewe.

8.5.2.2 Erkennung van individu

Godsdiens met 'n hoofletter naamlik 'n bepaalde Godsdiens of godsdiens in die algemeen, soos gevind vanaf die hoogsbeskaafde volkere van die wêreld tot by die mees primitiewe stamme, het, sover as wat die mens betref, een aspek in gemeen en wel om die klem op die mens as wese en as individu te plaas. Sover as wat die Christelike geloof byvoorbeeld betref, kan daar maar net na gelykenisse van onder andere die verlore seun, die afgedwaalde skaap en die verlore penning verwys word.

Die waarde van die erkenning van die individu word deur sekere bedryfsleiers almeer besef en soos op gewys eis die individu ook aan die ander kant om meer erkenning te verkry^{†)} Om aan hierdie eis te voldoen rus daar 'n belangrike verantwoordelikheid op die bedryfsleiers. In die uitbouing van die onderskeie ondernemings moet die bedryfsleiers toesien dat die persoon as werker nie maar net as 'n artikel of masjien hanteer word nie, maar om hom aktief daarvoor te beywer dat die werker as individu effektief by die onderneming betrek word en as persoon gelukkig sal wees. Daardeur sal die werker hom nie alleen in sy werk ten volle kan uitleef nie, maar dit sal ook ten voordeel van die onderneming die hoogs moontlike produktiwiteit meebring.

Die vraag kan tereg gevra word tot watter mate daar ooreenstemming is met hierdie ontwikkeling in die sakelewe wat deur die harde feite van die winststrewende daargestel is, met die eeue oue beginsel van naasteliefde soos in die Woord omskryf word. Culliton vra dan ook:

“Could it not be possible, for instance, that the act of recognizing workers as people with hopes, ambitions, and fears, in short with human dignity as individuals, might be the same thing that Christianity calls charity.”^{‡)}

8.5.2.3 Verantwoordelikheid van die bedryfsleier

In die volgende afdeling word klem gelê op die verantwoordelikheid van die bedryfsleier teenoor sy onderneming en al die verskillende groepe en instansies waarmee dit in aanraking kom. In die uitoefening van sy taak is dit nie alleen vir die bedryfsleier nodig om bewus te wees van die verantwoordelikheid wat op hom wag

†) Vgl. afdeling 8.3.3.

‡) Culliton, op. cit., p. 6.

nie, maar hy moet ook bereid wees om homself daarvoor voor te berei en om die uitdaging te aanvaar.†) Dit is belangrik om daarop te let dat dit nie 'n geval is of die bedryfsleier die keuse gelaat word of hy enige verantwoordelikheid in genoemde verband wil of nie wil aanvaar nie, maar dit vorm 'n integrale deel van die uitoefening van sy taak. Die tipe en omvang van die werksaamhede van die onderneming sal wel die rol van 'n bepaalde bedryfsleier en onderneming tot 'n groot mate bepaal, maar dit neem nog nie die feit weg dat elkeen in 'n meerdere of mindere mate sy deel bydra nie.

Elke bedryfsleier verkeer in die uitoefening van sy taak in die besondere posisie dat hy met so baie persone en instansies in die samelewing*) te doen kry en tot 'n sekere mate direk of indirek invloed op hulle uitoefen. Die bedryfsleier se optrede het gevolglik 'n groot faktor in die samelewing geword waarmee deeglik rekening gehou moet word. Die sakelewe soos gelei deur die bedryfsleiers het dan ook al oneindig veel daartoe bygedra om die posisie van die mens in sy daaglikse bestaan te verbeter en vergemaklik en in sy strewe na groter en meer doeltreffende organisasies, gaan die proses steeds voort. In geen opsig wil afbreuk gedoen word aan die belangrike rol wat bedryfsleiding speel en volgens alle tendense nog sal speel nie. Gesien in die lig van die ontsaglike groot verantwoordelikheid wat bedryfsleiding binne die bestek van 'n paar dekades moes aanvaar en met die snel pas waarteen dit toeneem, kan alleen gevra word of daar nie 'n moontlikheid is dat die bedryfsleier te ver wil gaan om die mens se lewe te wil regeer en beheer nie. Culliton merk byvoorbeeld op dat:

“ . . . I believe there is some possibility that the businessman is in danger of accepting responsibilities beyond those which are rightly his, beyond those which he can in fact fulfill, and that, without being full aware of its implication, he is extending himself into an area where he must co-operate with others . . .”^{o)}

Ons glo dat die bedryfsleier almeer op 'n terrein beweeg waar hy nie meer op sigself menslike geluk vanuit die sakelewe alleen kan benader nie, maar dat daar meer daadwerklike samewerking^{‡)} moet geskied tussen die betrokke instansies en organisasies wat hulle daadwerklik daarop toelê. In genoemde verband moet daar in die besonder aan die rol van die kerk gedink word want van al die verskillende elemente van kultuur wat die ekonomiese instellings beïnvloed, speel die godsdiens die belangrikste rol.§) Daar behoort veral tussen die kerk en die sakelewe 'n baie nouer mate van skakeling en samewerking te wees om, gesamentlik maar ook elkeen op sy eie terrein, by te dra tot die balans van die mens as skepsel van die Skepper in sy totale lewensverband.||) Alleen as die bedryfsleier die beginsels van naasteliefde soos in die Bybel uiteengesit deel maak van die daaglikse

†) Vgl. ook Merrill, op. cit., p. XIV-XV. Vgl. ook afdeling 8.6.

*) Vgl. afdeling 8.4 en illustrasie 8/2.

^{o)} Culliton, op. cit., p. 10.

‡) Ibid, p. 10.

§) Boulding, K.E. Religious foundations of economic progress. (In Bursk, op. cit., p. 119-120.)

||) Vgl. afdelings 9.5.5 en 9.6.

uitoefening van sy taak,*) kan verwag word dat die mens die beste gedien sal word en dat die verantwoordelikheid van die bedryfsleier nie 'n speelbal word wat vir hom te magtig sal word nie.

8.5.2.4 Toepassing op die Tuislande

In die Tuislande is gevind dat baie van die eienaars/bestuurders wel tot een of ander kerkverband behoort en ons beskou dit as belangrik dat daar reeds op hierdie vroeë stadium van ekonomiese ontwikkeling die klem doelbewus op hierdie aspek gevestig word. By baie van hierdie bedryfsleiers glo ons dat dit grootliks 'n geval is dat hulle oningelig is omtrent die basiese agtergrond en invloed van die Christelike beginsels op die sakelewe. Daarteenoor is hulle ook tot 'n redelik groot mate geneig om die optrede van die bedryfsleiers met wie hulle in blanke Suid-Afrika skakel, slaafs na te volg. Daar is soos genoem die persone en instansies wat die onkunde en selfs onvermoë van sekere van die bedryfsleiers in die Tuislande bepaald uitbuit - die voorbeeld wat so gestel word is beslis nie navolgingswaardig nie en behoort sover as moontlik teengestaan te word. Gelukkig is daar ook die persone en instansies waar die gestelde voorbeeld die regte weg aandui en meewerk ter bevordering van hierdie bedryfsleiers.

Daar is egter 'n groot aantal van die bedryfsleiers in die Tuislande wat nie aan 'n bepaalde kerkverband behoort nie. Sommige met wie in hierdie opsig gesels is het verskillend op vroeë daaromtrent geantwoord. Dit kan verwag word dat daar moeiliker ingang gevind sal word by hierdie persone as by die wat wel reeds bepaalde Christelike sienings in hierdie verband nahou. 'n Faktor wat in die algemeen aangeroep is en waarmee daar rekening gehou moet word alvorens 'n bedryfsleier of sy ondergeskikte sondermeer veroordeel word, is soos genoem hulle besondere benadering teenoor sekere sake soos byvoorbeeld diefstal, uitbuiting, oneerlikheid, ensovoorts, wat nie altyd deur sekere as verkeerd of as 'n skandale beskou word nie. Die belangrikheid van die nodige leiding in hierdie verband is vanselfsprekend.

Aangesien die onderneming nie losstaande optree van die samelewing waarvan dit deel uitmaak nie maar 'n integrale deel daarvan vorm, is dit belangrik dat enige optrede in hierdie verband nie net gesien moet word as die handelswyse van die bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes gedurende 'n sekere aantal ure wat hulle in die onderneming werksaam is nie, maar wel as deel van hulle bestaan as geheel.º) As hierdie optrede in sy totale verband gesien word, word die werklike omvang daarvan besef. Dit is dan duidelik dat dit eerstens nie net op die sukses van die onderneming as sodanig toegespits kan word nie, maar wel ook op die kultuur van elke bevolkingsgroep met al sy verskillende fasette‡) Tweedens is dit ook duidelik dat dit 'n omvattende taak is wat die aandag en samewerking van persone en instansies van al die verskillende terreine van die samelewing vereis. Boulding kom dan ook tereg tot die slotsom dat:

*) Johnson, H.L. Can the businessman apply Christianity. (In Bursk, op. cit., p. 148). Vgl. ook Ohmann, op. cit., p. 72.

º) Ohmann, op. cit. p. 71.

‡) Vgl. afdeling 5.4.

"The success, even of modern technology, therefore, may depend quite as much on the missionary as on the engineer."†)

8.6 VERANTWOORDELIKHEID VAN BEDRYFSLEIDING

Met die ontwikkeling van die sakelewe soos ons dit vandag ken, het daar 'n nuwe orde ontstaan. Soos Lagemann dit saamvat:

"Industrialism has introduced a new division into society. It is the division between those who manage and take responsibility and those who are managed and have responsibility taken from them."*)

Hy kom dan tot die slotsom dat hierdie verdeling belangriker is as die verdeling tussen die rykes en die armes.||)

Die belangrike rol van bedryfsleiding^{o)} in veral die ekonomiese lewe en ontwikkeling van 'n land, is reeds beklemtoon. Met so 'n belangrike taak wat deur die bedryfsleiers vervul moet word, is dit verstaanbaar dat dit ook met besonder groot verantwoordelikheid gepaard gaan. Hoewel die omvang van die taak en verantwoordelikheid grootliks bepaal word deur die grootte en invloed van bepaalde ondernemings, kan aangeneem word dat al die bedryfsleiers tesaam in 'n meerdere of mindere mate tot die globale invloed bydra. Die dekaan van die 'Harvard Graduate School of Business Administration' verklaar reeds in 1948 in hierdie verband dat:

"The businessman . . . is the main source of initiative in our economy and his position one of unusual influence; his responsibilities are correspondingly great." ‡)

Die ekonomiese ontwikkeling onder die vrye mededingende mark bring mee dat die verantwoordelikheid van die bedryfsleier strek oor al die verskillende sektore van die samelewing. Die belangrikste hiervan vir hierdie studie word in illustrasie 8/3 skematies aangetoon.

†) Boulding, op. cit., p. 131.

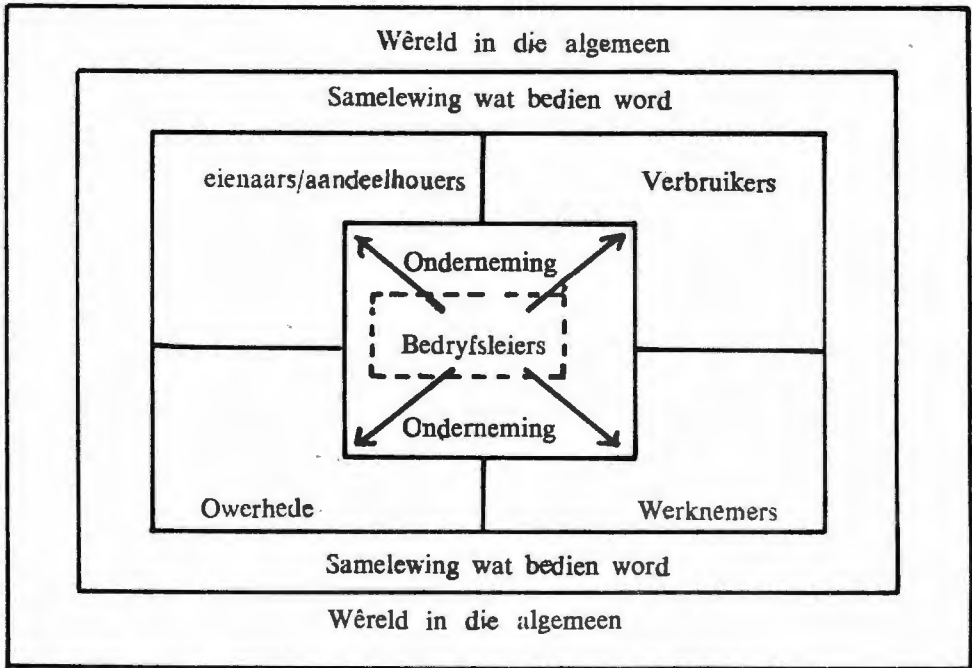
*) Ohmann, O.A. "Skyhooks". (In Brusk, (red.) op. cit., p. 73.

||) Ibid., p. 73.

o) Vgl. afdeling 2.3.

‡) David, D.K. Introduction. (In Merrill, op. cit., p. xii).

Illustrasie 8/3 - Verantwoordelikheid van bedryfsleiers



Daar sal in hierdie afdeling hoofsaaklik op die verantwoordelikheid van die bedryfsleiers gelet word. By die behandeling hiervan moet veral in gedagte gehou word dat:

- Eerstens, die bedryfsleier nie maar na willekeur kan optree nie, maar dat hy moet opereer binne die raamwerk van die samelewing waarvan hy deel uitmaak. Nieuwenhuizen meld tereg dat net soos 'n lewende wese ten dele die produk van sy omgewing is en hom ook daarby moet aanpas, is die onderneming daarteenoor ten dele die produk van 'n bepaalde omgewing en moet die onderneming hom aanpas by die eise wat die omgewing daaraan stel.*) Hiermee word geensins bedoel dat die bedryfsleier alles maar slaafs moet aanvaar en navolg nie; intendeel soos beklemtoon is hy juis daar om te rig en te lei. Dit moet egter ook duidelik wees dat hy sy taak moet uitoefen binne die raamwerk van die omstandighede en posisie van sy gebied en die mense wat deur sy onderneming bedien word, terwyl hy die ontwikkeling en uitbouing van die onderneming(s) moet laat geskied binne die

*) Nieuwenhuizen, P.J. Die staat en die bedryfslewe. (In Rädcl & Reynders, (red.) op. cit., p. 713).

algemeen aanvaarbare norme en kanale van die samelewing waarvan hy deel is; en - tweedens, die volle verantwoordelikheid nie alleen net deur die bedryfsleiers gedra kan word nie. Elke groep van die samelewing en ook die samelewing as geheel deel beslis nie net in die voordeel van die vooruitgang en ontwikkeling van die sakelewe nie, maar daar is gepaardgaande hiermee ook bepaalde verpligtinge en verantwoordelikhede vir elke groep. Uit die aard van die belange van die onderskeie groepe is dit egter onvermydelik dat dit in baie opsigte in botsing °) met mekaar sal kom. In hierdie opsig word daar soos aangetoon besondere eise aan die bedryfsleier gestel. †)

Na aanleiding van illustrasie 8/3 kan die verantwoordelikheid van die bedryfsleier soos volg kortliks uiteengesit word:

8.6.1 Verantwoordelikheid as bestuurspan (bestuursgroep)

Die bedryfsleier staan in 'n besondere verantwoordelike posisie, veral waar hy met die huidige ontwikkeling al meer en meer aangewys word om andere se goedere en dienste te hanteer en te beheer. Nie alleen word dit aan die bedryfsleier opgedra om die kapitaal, arbeid en masjinerie van ander persone te hanteer nie, maar hy moet ook voorsien in die behoeftes van die enkeling sowel as van die samelewing wat bedien word. *) In hierdie verband is daar veral twee aspekte waarop gelet moet word:

In die eerste instansie is dit die besondere en in baie opsigte die uiters moeilike taak van die bedryfsleier om in samewerking met sy mede bedryfsleiers as bestuurspan die belange van die onderskeie groepe waarmee dit in aanraking kom, te rig en te koördineer. Selekmán kom tot die gevolgtrekking dat:

“ . . . it (management) acts as coordinator and, as such, tries to balance the equity of all these strategic groups.”§)

Dit is dus verstaanbaar dat die bedryfsleiers van die verskillende ondernemings een belangrike aspek in gemeen het, naamlik die verantwoordelikheid om die aktiwiteite van ander persone te rig en te beheer. †) Om hiertoe in staat te wees sal dit noodsaaklik wees vir die bedryfsleier om die belange van sy onderneming en die van die ander groepe te ken en te verstaan, en om dit te koördineer met die algemene maatskaplike, politieke en ekonomiese orde van die samelewing wat bedien word.§) Alleen dan sal die bedryfsleier daartoe in staat wees om hierdie belange veral sover as dit botsend van aard is, te koördineer tot voordeel van die onderneming en die samelewing as geheel. Bullis kom in die verband tot die gevolgtrekking dat alle fasette floreer as doeltreffende bedryfsleiding 'n behoorlike ewewig tussen die belange van die onderskeie groepe kan bewerkstellig. Indien

°) Vgl. o.a. Terry, op. cit., p. 174.

†) Vgl. afdeling 5.2. Vgl. ook afdeling 8.6.1.

*) Selekmán, B.M. A moral philosophy for management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959. p. 86.

§) Ibid, p. 86.

†) McGehee, W. & Thayer, P.W. Training in business and industry. New York, John Wiley & Sons, 1965. p. vii.

§) Terry, op. cit., p. 165.

een groep egter ten koste van die ander bevoordeel word, dan word die ewewig versteur en dit gee aanleiding tot heelwat wrywing °) en teenstand.

Die besondere aandeel van die bedryfsleiers veral in die geval waar hulle relatief groot ondernemings beheer, blyk duidelik oor die mag waaroor hulle beskik. Selekmán beklemtoon die feit dat:

“Since management combines in itself the usual three functions of government-legislative, executive, judiciary - and since it is self-perpetuating, it constitutes a tremendous holder of power.”†) In hierdie opsig is dit nodig om te wys op die verband tussen verantwoordelikheid en regverdigheid (justice) wat gepaard moet gaan met die uitoefening van die mag waaroor die bedryfsleiers beskik. Dit kan gesien word met betrekking tot:

- Die wederkerige regverdigheid (exchange justice) van persoon-tot-persoon waardeur die bedryfsleier nie alleen hierdie beginsel aanvaar nie, maar dit as ’n integrale deel van sy optrede uitoefen. Die sakelewe sou hiersonder onmoontlik gewees het as daar gedink word aan al die nakoming van mondelinge en geskrewe ooreenkomste en andere;

- Die staat-tot-persoon-verhouding en regverdigheid wat nie bloot volgens die persoon-tot-persoon-basis van regverdigheid en op die verantwoordelikheid van die individue gestel kan word nie, maar wat uitgebrei word na verdelende regverdigheid (distributive justice) wat hoofsaaklik wetlik bepaal word en as sodanig deur die verskillende owerhede toegepas moet word, en

- die persoon-tot-samelewing-verhouding wat in algemene regverdigheid (general justice) bestaan. Dit word deels formeel deur wetgewing (legal justice) bepaal maar andersyds deur medewerkende regverdigheid (contributive justice) tot elke lid van die samelewing om te voldoen aan die vereistes dat elke inwoner deel vorm en lid is van daardie samelewing. *)

In die tweede instansie moet die verantwoordelikheid van bedryfsleiers nie net gesien word met betrekking tot die koördinasie van die belange van die onderneming met dié van ander groepe nie, maar dit is ook belangrik dat die optrede van bedryfsleiding teenoor sigself gesien word. In hierdie opsig is dit belangrik om daarop te let dat, hoewel die belange en behoeftes van elkeen van die bestuursspan sover as moontlik in ag geneem moet word, gaan dit in die eerste plek om die posisie en bevordering van die groep as geheel. Henri Fayol het reeds aangetoon dat die belange van die groep voorrang moet geniet teenoor dié van die individu.§) Hierdie beginsel behels erkenning van die groep en skep vertroue en ’n gevoel van eenvormige behandeling by die individu. Soos McLarney dit saamvat:

“Management is responsible to itself. The team is more important than any in-

°) Bullis, H.A. Management’s responsibilities to stockholders. (In Merrill, (red.) op. cit., p. 60.)

†) Selekmán, op. cit., p. 75.

*) Dempsey, B.W. The roots of business responsibility. (In Bursk, (red.) op. cit., p. 103-105).

§) Megginson, & McCann, (In Ettinger (red.) op. cit., p. 23) en Fayol, H. General and industrial management. London, Pitman Publishing Cor., 1949. p. 26.

dividual player, the organization as a whole more important than any individual department." *)

Hy kom dan ook tot die gevolgtrekking dat hoewel wedywering tussen die individuele bedryfsleiers in 'n onderneming wenslik is, is die samewerking as groep noodsaaklik. °)

Dit is te meer die posisie as die steeds groter eise wat aan bedryfsleiding gestel word in gedagte geneem word. Dan word al meer beseft dat, hoewel die individu in hierdie opsig nog baie belangrik is en sal bly, die volle bereiking van sy potensiaal alleenlik in samewerking en bevordering van die groep bereik kan word. Dit is duidelik dat die bedryfsleier hierdie sukses nie deur homself kan bereik nie, maar daar moet die bepaalde organisasie daarvoor opgebou word. Die nodige individue met die regte idees, bekwaamheid en inisiatief moet betrek word om in die onderneming as groep saamgesnoer te word †) ter uitvoering en uitbouing van die doelstellings wat nagestreef word.

8.6.2 Verantwoordelikheid teenoor die onderneming

Uit die aard van sy werksaamhede staan bedryfsleiers in 'n besondere posisie van verantwoordelikheid teenoor die onderneming waaraan hulle verbonde is. In die opsig moet gedink word aan:

- Die onderneming as ekonomies-juridiese eenheid en
- die bedryf as die tegniese eenheid daarvan. ‡)

Die doelgerigte vervulling van die vereistes van hierdie eenhede is van oorheersende belang aangesien die bereiking van die doelstellings alleenlik deur die doeltreffende uitvoering daarvan bereik kan word. Vanselfsprekend moet daar vir die nodige middele soos arbeid, kapitaal, afsetmoontlikheid, ensovoorts, voorsiening gemaak word sodat die onderneming sy sake kan voortsit en 'n aanvaarbare winsposisie kan handhaaf en uitbou. Dan alleen kan daar sprake wees van 'n geslaagde en vooruitstrewende onderneming wat nie net daartoe in staat sal wees om sy plek in die kompeterende ekonomiese lewe te handhaaf nie, maar ook in die regte verhouding te staan teenoor die ander groepe waarmee dit in aanraking kom.

Die belangrikheid van die bedryfsleier om sy onderneming suksesvol te dryf, moet gesien word as die eerste verantwoordelikheid van die leier in die sakelewe. As in aanmerking geneem word dat die bedryfsleier hoofsaaklik verantwoordelik is vir die produksie en verspreiding van die goedere en dienste van 'n land, is dit verstaanbaar dat die doeltreffende bestuur van die ondernemings 'n noodsaaklikheid is vir die voorspoed van die land in die geheel. Die kern van die verantwoordelikheid van die bedryfsleiers moet dus gesien word in die suksesvolle vervulling van hierdie taak.§)

*) McLarny, W.J. Management training - cases and principles. Homewood, Richard D. Irwin. 1954. p. 12.

°) Ibid, p. 12.

†) Selekmán, op. cit., p. 87.

‡) Reynders, H.J.J. Grondbegrippe. (In Rädél & Reynders, (red.) op. cit., p. 19)

§) Dempsey. (In Brusk, (red.) op. cit., p. 110.)

In hierdie verband moet daarop gewys word dat daar in die verhouding van 'n bepaalde onderneming met die ander ondernemings, veral sover as wat hulle kompetend van aard is, besondere mate van verantwoordelikheid aan die dag gelê moet word met bepaald die langtermynposisie in gedagte. In hierdie verband kan daar byvoorbeeld gedink word aan die billike mededinging en hantering van mededingers. °)

8.6.3 Verantwoordelikheid teenoor die eienaars

Indien die eienaars nie self die bestuur waarneem nie word ander persone naamlik gesalarieerde bedryfsleiers, vir die doel aangestel. Dit sal onder andere die plig van sodanige persone wees om geld, masjinerie, arbeid, ensovoorts, wat aan hulle toevertrou word, doeltreffend en versigtig te hanteer en aan te wend om 'n finansiële opbrengs vir die beleggers te verkry. *) In die geval van die maatskappy en koöperasie word die bedryfsleiers bygestaan deur die direkteure en daar kan tereg beweër word dat:

“... the directors thus occupy the position of trustees. People have placed money in their hands in trust to be spent by them for the common advantage according to their best judgement.”§)

Die onderneming moet dus so beheer en gerig word dat daar, afgesien van die nakoming van die verantwoordelikheid teenoor die onderneming en die bestuur self tesame met die personeel en die verbruikers, nog 'n regmatige deel aan die aandeelhouders/eienaars toegewys kan word. Afgesien van die finansiële voordele behoort die aandeelhouer egter nog as eienaar en deelnemer behandel te word en nie slegs as 'n naam op die register nie.†) Daar moet in die verband steeds onthou word dat die voorsiens van kapitaal ook 'n belangrike rol speel in die ekonomiese ontwikkeling en dat hulle vertroue nie net vir die huidige behou moet word nie, maar ook vir die toekomstige ontwikkeling.

8.6.4 Verantwoordelikheid teenoor werknemers

Die onderneming, gelei deur sy bedryfsleiers, staan in 'n besondere posisie teenoor die werknemers, want dit is die persone wat bereidwillig is om hul lot met die onderneming in te werp. †) Die onderneming behoort vir die werknemers nie net 'n finansiële heenkome te bied nie, maar hulle behoort hulle ook in staat te stel om sover as moontlik hul persoonlike, maatskaplike en ander behoeftes§) en begeertes te kan bevredig. Om hieraan te kan voldoen, is die bedryfsleier en die onderneming onder sy leiding verantwoordelik ff) vir:

°) Sharp, F.C. & Fox, P.G. Business ethics - studies in fair competition. New York, Appleton-Century-Crofts. 1937. p. 12 en 139.

*) McLarney, op. cit., p. 12.

§) Sharp, & Fox, op. cit., p. 127.

†) Bullis, (In Merrill, (red.) op. cit., p. 61).

‡) McLarney, op. cit., p. 12.

§) Vgl. afdeling 6.2.4.1 in hierdie verband.

ff) Vgl. ook Deupree, R.R. Management's responsibilities to employees. (In Merrill, (red.), op. cit., p. 17-25).

- Die geslaagde bestuur van die onderneming sodat daar 'n billike wins gemaak kan word vir die uitbouing van die onderneming. Hierdeur sal die werknemers verseker wees van voortgesette betaling van salarisse en lone asook die skepping van geleenthede vir bevorderings in bestaande en nuwe poste. Die belangrikheid van die wins in hierdie opsig kan gesien word as slagaar van die onderneming om die voortdurende groei daarvan te verseker met die voordeel wat dit ook vir die werknemers inhou. †)
- Die betaling van wedywerende salarisse en lone en ander voordele sodat die werknemers 'n regmatige aandeel kan ontvang van die wins wat hulle deur hulle arbeid en vernuf help verdien het.
- Die voorsiening van permanente indiensneming aan soveel as moontlik van die werknemers waardeur hulle die nodige sekuriteit het van 'n voortdurende bron van inkomste om die lewenspatroon daarby aan te pas.
- Die daarstelling van die nodige geriewe en omstandighede waardeur elke individu die geleentheid tot volle ontwikkeling en ontplooiing gebied word, sodat die persone wat vordering maak ten volle benut word en dienooreenkomstig vergoed word. ‡)
- Die verskaffing van die nodige middele en werksomstandighede waardeur die werknemers in staat gestel word om binne hul vermoë die beste te kan lewer.
en
- Om op verskillende wyse, afhange van die omvang van die onderneming, 'n bydrae te maak ter bevordering en opbouing van die samelewing in sy geheel, waardeur die werkers en hulle afhanklikes indirek bevoordeel word.

8 6.5 Verantwoordelikheid teenoor verbruikers

Hoewel teoretici, sakelui en andere oor baie aspekte van die onderneming verskillende benaderings mag nahou, is daar een aspek waaroor almal saamstem naamlik, dat, soos Straus dit saamvat:

“. . . the consumer is all-important.”*)

Dit is verstaanbaar want sonder die nodige verbruikers sou daar geen behoefte aan die goedere en dienste van die onderneming bestaan het nie. °) Dit is dus van belang dat die onderneming 'n gesonde beleid in hierdie opsig daarstel en nastreef. Die verantwoordelikheid van die bedryfsleier en die onderneming onder sy leiding kan in soverre dit die verbruiker betref, gesien word met betrekking tot onder andere die volgende aspekte:

1. Die punt van verkope:

Dit is besonder belangrik dat die goedere en dienste op die voordeligste wyse binne die bereik van die verbruiker gebring word om beskikbaar te wees wan-

†) Ibid, p. 19.

‡) Ibid, p. 22.

*) Straus, J.J. The responsibilities of the businessman to the consumer. (In Merrill, (red.) op. cit., p. 44).

°) McLamey, op. cit., p. 12.

neer dit benodig word.

2. Die prys van die goedere en dienste:

Nie alleen moet die goedere en dienste binne bereik van die verbruiker wees nie, maar die prys waarteen dit beskikbaar gestel word is baie belangrik. As in gedagte gehou word dat 'n onderneming nie net vir die hede bestaan nie maar ook vir die toekoms, is dit belangrik dat die verantwoordelikheid met betrekking tot die prysbeleid in belang van beide die onderneming en ook die verbruiker bepaal moet word. In hierdie opsig verkeer die bedryfsleiers in 'n besondere vertrouensposisie om besluite te neem wat direk en indirek die algemene kostestruktuur beïnvloed en verreikende gevolge op die lewensduurte kan uitoefen. Die misbruik van hierdie verantwoordelikheid kan die land baie skade berokken en op die langtermyn ook ten nadele van die onderneming wees.

3. Kwaliteit en Kwantiteit:

Die kwaliteit en kwantiteit van die goedere en dienste moet in noue samehang met die prysbeleid gesien word om in ooreenstemming daarmee aangepas te word - te meer as in 'n aanmerking geneem word dat die meeste verbruikers nie oor die nodige tegniese kennis beskik om goedere in dier voege te bevoordeel nie en dus grotendeels op die betroubaarheid van die onderneming aangewys is.

4. Verkoopvoorwaardes:

Met 'n steeds stygende toename van kredietverkope is dit in baie opsigte vir ondernemings noodsaaklik om in kompetisie met mededingers steeds makliker terme te verleen. Daar sal nie hier ingegaan word op die voor- en nadele van hierdie praktyk nie, maar die aandag moet gevestig word op die verantwoordelikheid van die bedryfsleier in hierdie verband. Aan die een kant moet die bedryfsleier poog om deur beter verkoopswaardes die omset van die onderneming te vergroot maar aan die ander kant moet daar ook besondere aandag gegee word aan hoe die verbruiker daardeur geraak word. In baie opsigte is dit beslis nodig vir die bedryfsleier om verbruikers te beskerm teen onoordeelkundige aankope as gevolg van die te maklike verkoopvoorwaardes, en wel tot voordeel van die onderneming en die verbruiker .

5. Aanpassing van produksie:

In aansluiting by die vorige punt is dit noodsaaklik dat daar voortdurend navorsing onderneem word aangaande die verbruiker en sy gewoontes en gebruike, ten einde op hoogte van ontwikkeling*) en veranderende omstandighede te bly. Ook in hierdie opsig is die verantwoordelikheid van die bedryfsleier nie net teenoor die onderneming nie, maar beslis ook sover as wat die belange van die verbruiker betref.

6. Koördinasie van die verskillende faktore:

Afhangende van die aard van die mark en die posisie van die verbruikers wat bedien word, is dit vanselfsprekend dat daar 'n koördinasie van genoemde vyf faktore moet wees. Die koördinasie kan vanselfsprekend uit 'n verskeidenheid van kombinasies bestaan maar watter algemene beleid ook al in hierdie opsig gevolg word, is dit steeds die verantwoordelikheid van die bedryfsleier om in gedag-

*) Straus, (In Merrill, (red.) op. cit., p. 43).

te te hou dat:

“Her (the consumer’s interests come before anything else. Everything you do, everything you sell, your profits, your future, depend upon her good will.” °)

Verder is dit belangrik om in gedagte te hou dat daar met die hantering van die belange van die verbruiker die belange van die ander groepe ook geraak word. Dit is dus nodig dat dit in die regte verhouding met dié van die verbruikers gesien en gehanteer word en daar steeds die nodige ewewig in hierdie opsig bewaar word.

8.6.6 Verantwoordelikheid teenoor die Staat

Die onderneming staan soos reeds opgemerk nie alleen nie maar dit vorm ’n integrale deel van die samelewing waarin dit opereer. As sodanig is die bedryfsleier en die onderneming onder sy leiding, net soos enige ander individu van daardie samelewing, moreel en wetlik verplig om ook sy deel by te dra. Die verantwoordelikheid in hierdie verband bestaan daarin dat:

- Die wette en gebruike soos algemeen aanvaar en tot ’n sekere mate deur die Staat bepaal, gehoorsaam*) word om uitvoering te gee aan die breë beleid van die Regering.§)
- ’n Regmatige deel bygedra word tot die skatkis van die land sodat daar genoeg fondse beskikbaar sal wees vir die instandhouding en uitbouing van die publieke hulpbronne en dienste. Dit is belangrik om daarop te let dat die bevordering nie net van die landsbelang in die algemeen is nie, maar dat die onderneming eventueel ook weer deel in die vooruitgang van die land en ook direk en indirek daardeur bevoordeel word.
- Leiers nie net in die sakelewe alleen aktief leiding gee nie, maar om ook sover as moontlik die Staat met hulp en advies ten opsigte van ekonomiese en ander aspekte by te staan.†) Uit die aard van sy werksaamhede kan die bedryfsleier ’n belangrike rol speel om die uitvoering van die taak van die Staat te vergemaklik en te bevorder .
- Om ook aktief mee te werk tot die rus en vrede van die land. In hierdie verband word daar veral gedink aan die botsende aard van die belange van die verskillende groepe waarmee bedryfsleiding te kampe het.‡)

Die koördinasie van die botsende belange op die regte wyse en langs die regte kanale kan veel bydra om tot bevordering van die landsbelang in die algemeen

°) Ibid, p. 44.

*) Flanders, R.E. Businessmen’s responsibilities to government. (In Merrill, (red.) op. cit., p. 29. Vgl. ook Lightner, M.C. The influence of government on top management decisions. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 1079-1098).

§) In afdeling 8.6 is reeds gemeld dat daarmee nie bedoel word dat die bedryfsleier die regeringsbeleid slaafs moet navolg nie.

†) Langlie, A.B. Top management’s responsibility for good government. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 1099-1113.) Hy bepleit byvoorbeeld aktiewe deelname van die bedryfsleiers in die politieke lewe.

‡) Vgl. afdeling 8.6.1 in hierdie verband.

te dien, maar ook in besonder tot die voordeel van die onderneming.

8.6.7 Verantwoordelikheid teenoor die samelewing

Bedryfsleiding is soos in die voorafgaande punte aangetoon nie net verantwoordelik teenoor sy werknemers, verbruikers en die Staat nie, maar ook bepaald teenoor die samelewing in die algemeen. McLarney meld byvoorbeeld:

“Management is responsible to the community that gives it a home - a place to operate. Management should be a good member of that community and contribute to its development.” *)

Die snelle ontwikkeling van die handelslewe, veral gedurende die laaste paar dekades, het meegebring dat bedryfsleiding binne 'n kort tydskied 'n belangrike rol moes vervul - 'n rol wat in baie opsigte sonder enige vorige soortgelyke ervaring aanvaar moes word. Francis gebruik die voorbeeld van die lang opleiding van loodse om groot vliegtuie te loods, as kontras teenoor die kort periode waarin bedryfsleiding genoodsaak is om die beheer te neem van die hooggespesialiseerde en delikate ekonomiese meganismes en dit sonder enige keuse anders as om met 'n versnelde pas voort te beweeg nie. °)

Die verantwoordelikheid van bedryfsleiding teenoor die samelewing word deur Jones as President van die groep 'Daystrom, Incorporated' soos volg omskryf:

1. Leef goed en wees 'n goeie naaste teenoor alle groepe van die samelewing.
2. Ondersteun die organisasies en instellings op 'n morele, persoonlike en finansiële grondslag wat:
 - (a) Die belange van die gebied bevorder wat bedien word en
 - (b) tradisioneel verbonde is aan die bepaalde lewenswyse en dit bewustelik en onbewustelik uitbou.
3. Kommunikeer met die inwoners op sodanige wyse dat die doelstellings van die onderneming bereik word en dat die stelsel van vrye optrede en onderneming bevorder word, en
4. die voorsiening en opbou van 'n doeltreffende bestuur om die beste leierskap van die onderneming te verseker en om ook leiding te neem in die samelewing waarvan dit deel is.¶)

Dit is egter belangrik om daarop te let dat bedryfsleiding hierdie verantwoordelikheid nie uit die staanspoor aanvaar het nie. Nie baie dekades gelede nie was die nastreef van eie belang en die winsmotief by die onderneming nog heeltemal oorheersend indien nie die enigste nie§) en meld Merrill byvoorbeeld:

“There was a time when the sole responsibility of the businessman was considered to be (in the few instances when it was considered at all) to make money. This was principally a responsibility to himself and to a small group of others as-

*) McLarney, op. cit., p. 12.

°) Francis, C. Businessmen's responsibilities to the public. (In Merrill, (red.) op. cit., p. 3-4.

¶) Jones, T.R. Top management's responsibility to the community. (In Maynard (red.) op. cit., p. 1125-1126.)

§) Vgl. ook hoofstuk 4.

sociated with him. And so business and the businessman could live to themselves."[†])

Die belangrikheid van goeie verhoudinge tussen die handelswêreld met die samelewing waarvan dit ook 'n deel uitmaak, is met die verloop van tyd al meer en meer besef. Dit het duidelik geword dat goeie verhoudinge in hierdie opsig nie langer alleen wenslik is nie, maar dat dit essensieel geword het[†]) en as integrale deel van die taak van die bedryfsleier beskou moet word.

Die verantwoordelikheid van bedryfsleiding vir die handhawing en uitbouing van goeie verhoudinge met die samelewing^{*}) moet veral daarin gesien word dat:

- Die vrye partikuliere sakelewe[°]) behoue kan bly.
- Die voortbestaan van die sakelewe daarop kan berus.
- Die welvaart van individuele ondernemings daarvan afhanklik is.
- Die direkte en indirekte bevordering van die werknemers, verbruikers en die Staat in die algemeen daardeur bevorder word, en
- daar 'n positiewe bydrae tot die ontwikkeling van die samelewing gemaak word ter bevordering en opbouing daarvan om weer te dien tot nuwe en groter geleenthede vir die vindingryke ondernemingsgees van diegene wat bereidwillig is om inisiatief te neem en die verantwoordelikheid te aanvaar.§)

8.6.8. Verantwoordelikheid teenoor die wêreld

Soos geen land net vir en op sigself kan bestaan nie maar noodwendig 'n deel van die wêreld vorm en gevolglik in 'n sekere mate deur gebeure buite sy grense beïnvloed word, so kan die sakelewe van geen land onbepaald onafhanklik van die res van die wêreld ontwikkel nie. Noodwendig sal nuwe ontwikkelings en uitvindings in een land mettertyd ook invloed op die ondernemings in ander lande meebring en die mededinging op internasionale vlak die ondernemings self noodsaak om daarby aan te pas.

Vanselfsprekend vervul die bedryfsleier uit die aard en omvang van sy taak 'n belangriker rol as sy ondergeskiktes. Nie alleen deel die bedryfsleier tesame met ander inwoners van hulle land die burgerskap nie maar gesien in die lig van die groot mag waaroor veral die bedryfsleier van die groter onderneming beskik, is dit verstaanbaar dat daar 'n groter mate van verantwoordelikheid op hom geplaas word.§) Die verantwoordelikheid van bedryfsleiding kan in hierdie opsig as tweërlei||) van aard gesien word, naamlik:

- Eerstens, hulle plig om die ekonomie van hulle eie samelewing en die land waarin hulle opereer te beskerm en te ontwikkel, en
- tweedens, om sover moontlik die sakelewe ook buite die grense van hulle eie

°) Merrill (red.), op. cit., p. vi.

†) Jones, (In Maynard (red.), op. cit., p. 1121.)

*) Ibid, p. 1121-1122.

°) Vgl. in hierdie verband ook Bosted, J.C. Top management's responsibility for the private enterprise system. (In Maynard (red.), op. cit., p. 1066-1078).

§) Francis. (In Merrill (red.), op. cit., p. 5.)

§) Dulles, A.W. Responsibilities of businessmen to the world. (In Merrill (red.), op. cit., p. 77.)

||) Dulles, (In Merrill (red.), op. cit., p. 75-93) gee veral aandag aan die posisie daarvan in die V.S.A.

omgewing te beskerm en te bevorder byvoorbeeld deur bystand en hulp tot die ontwikkeling van ontwikkelende gebiede.

8.6.9 Verantwoordelikheid in die algemeen

Uit die behandeling van die verskillende aspekte is dit duidelik dat die bedryfsleiers, en die ondernemings onder hul leiding, deur die groot invloed wat hulle op die samelewing in sy engere en breëre verband uitoefen 'n baie groot mate van verantwoordelikheid dra. David vat dit so saam:

“The businessman, however, is the main source of initiative in our economy and his position is one of unusual influence; his responsibilities are correspondingly great.”||)

Om aan hierdie hoë vereiste te kan voldoen, is dit belangrik dat die bedryfsleier die uitoefening van sy taak volgens die oortuiging van sy gewete in alle opregtheid en eerlikheid moet onderneem met besondere kennis en insig in die behoeftes en die belange van die onderskeie groepe wat geraak word. Merrill sien dan ook as voorvereiste vir die uitvoering van hierdie verantwoordelikheid die leerstelling soos die Woord ons leer, naamlik dat 'n persoon teenoor ander optree soos wat hy teenoor homself doen, die basis tot die regte weg vir die bedryfsleier ter vervulling van sy verantwoordelikheid.*)

Gesien in die lig van die groot geleenthede wat die bedryfsleiers in die Tuislandse gebied word om hulle gebiede te ontwikkel, is dit duidelik dat daar 'n groot verantwoordelikheid op hulle rus. Dit is gevolglik belangrik dat daar met die hulpverlening aan hierdie gebiede besonder klem gele word op hierdie aspek. In die volgende hoofstuk sal daar verder op hierdie verband ingegaan word.

||) David, (In Merrill (red.), op. cit., p. xii).

*) Merrill (red.), op. cit., p. vii.

HOOFSTUK IX

ENKELE AANBEVELINGS

9.1 BREE OORSIG

Die taak van die bedryfsleier met betrekking tot bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite tesame met die verreikende invloed daarvan op die samelewing as geheel, kan uiteraard nie in detail in 'n studie soos hierdie behandel word nie. Weens die gespesialiseerde aard van die verskillende terreine, sou dit bepaald ook die samewerking van talle ander wetenskaplikes vereis het om al die fasette te ontleed en te bestudeer soos dit onder die bepaalde omstandighede van toepassing sal wees. Om prakties en binne ons vermoë uitvoering aan hierdie gekompliseerde posisie te gee, is die klem gevolglik meer bepaald op 'die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak gevestig. In hierdie proses is daar sover as moontlik klem gelê op 'n groot aantal van die betrokke fasette waarvan sommiges meer in detail en ander net in hooftrekke behandel is.

Met hierdie doel voor oë het ons voortdurend voor sekere probleme te staan gekom. In soverre as wat die teoretiese benadering van bedryfsleiding in die besonder betref, verskil die teoretici in 'n groot mate in hulle onderskeie benaderinge. Daarteenoor is daar baie min besonderhede beskikbaar aangaande die wyse waarvolgens die bedryfsleier in die Tuislande uitvoering aan sy taak gee. Dit was gevolglik in die meeste gevalle nodig om 'n breë oorsig oor bedryfsleiding in die algemeen te gee, alvorens die toepassing daarvan op die posisie in die Tuislande gemaak kon word. Daardeur is daar gepoog om in die eerste instansie 'n basis neer te lê wat vir die bedryfsleiers as rigsgoer kan dien in hulle strewe na die suksesvolle uitvoering van hulle taak, en ten tweede word die soeklig gerig op die bepaalde posisie soos dit die taak van die bedryfsleier in die Tuislande raak en wel soos dit in die praktyk deur hom uitgevoer word.

As hierdie posisie nou in sy geheel gesien word, kan tereg gevra word of die bedryfsleiers in die Tuislande wel daartoe in staat is, of sal wees, om binne 'n redelike tydperk hulle deel by te dra om hierdie gebiede tot 'n hoë peil van ekonomiese ontwikkeling te lei. Dit is belangrik dat die bepaalde probleme wat in die verskillende afdelings van hierdie werk aangeroei is, tesame met ekonomiese en ander aspekte wat die ontwikkeling van hierdie gebiede raak, nie ligtelik oor die hoof gesien moet word nie. Met so baie interne en eksterne faktore wat veral deur die wêreldpolitiek nog verder gekompliseerd gemaak word, kan daar nie maar sonder meer positief daarop geantwoord word nie. Daarteenoor is dit egter ook net so belangrik dat daar nie net teen die probleme en gevare en teen sekere mislukkings en terugslae vasgekyk word nie. Van veel meer belang is die bemoeidigende en onteenseglike feit dat:

- Daar in baie opsigte van die bedryfslewe al heelwat vordering gemaak is.
- Daar diegene is wat suksesvolle bedryfsleiers is.
- Daar heelwat persone is by wie daar 'n daadwerklike begeerte is om hul taak van bedryfsleiding suksesvol uit te voer.
- Daar beslis diegene is wat oor groot moontlikhede beskik en wat met die regte

leiding en bystand tot groot hoogtes gevoer kan word.

- Daar so 'n besondere begeerte by baie van die bestaande sowel as voornemende bedryfsleiers bestaan om van die hulp en bystand wat aangebied word, te benut.

Veral wat die laasgenoemde punt betref is 'n mens verbaas om te sien hoe beginner baie van die eienaars/bestuurders werklik is om meer kennis te bekom. Hulle besef dat hulle oor die algemeen 'n groot agterstand in die sakelewe het en voel dat die regte leiding baie kan meewerk om die posisie te verbeter. *) Die geleentheid wat daar deur die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling vir die inwoners van die Tuislande tot hulle eie benutting geskep word, word deur baie aangegryp en benut. Namate hierdie persone meer sake-ervaring en -kennis opdoen, kan verwag word dat die tempo van uitbouing en ontwikkeling in toenemende mate sal versnel. Ons is dan ook oortuig dat binne die bestek van twee dekades die rol van die bedryfsleiers in die Tuislande, sterk in belangrikheid sal toeneem en dat hulle 'n leidende rol in die ontwikkeling van hulle gebiede sal speel.

Oor die algemeen geneem is ons oortuig dat die bestaande probleme met die regte benadering en met die nodige geduld en takt geleidelik oorbrug kan word. Veral wat bedryfsleiding betref, is die wiel reeds aan die rol en met die regte benutting van die bereidwilligheid van die bedryfsleiers om leiding en hulp te aanvaar, kan die pas in 'n toenemende mate versnel word. Die geleentheid sowel as die tyd is ryp en dit moet daadwerklik benut word sodat die bedryfsleier nie alleen self op die pad van vooruitgang geplaas kan word nie, maar dat hy ook as instrument kan dien om dit te laat deurwerk na die gebied waarin hy optree.

Uit die behandeling van die posisie van bedryfsleiding, soos dit in die Tuislande tot toepassing kom en gesien die belangrikheid daarvan vir die ontwikkeling van die Tuislande, is dit duidelik dat daar sekere aanpassings noodsaaklik is. Nie alleen kan die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling daardeur baie bevorder word nie maar daar kan ook prakties uitvoering gegee word aan die die verantwoordelikheid§) om die Bantoe daadwerklik by te staan. In alle beskeidenheid kan daar enkele aanbevelings in hierdie verband gemaak word. Uit die aard van die wye terrein wat regstreeks en onregstreeks deur hierdie studie geraak word, kan ons nie anders as om sekere sake aan te roer wat, hoewel indirek van aard is, nogtans belangrik is om bedryfsleiding daartoe in staat te stel om sy aktiewe deelname in die ontwikkeling van die Tuislande te vervul.

9.2 ALGEMENE VEREISTES TOT HULP EN BYSTAND

Hoewel die geleentheid wat daar bestaan om die bedryfsleiers in die Tuislande aktief by te staan ten volle benut moet word, is dit ook net so belangrik dat hierdie hulp en bystand aan sekere algemene minimum vereistes moet voldoen. By die oorweging van die aanbevelings wat gemaak word sowel as enige ander hulp en bystand wat nodig geag word, is dit noodsaaklik dat daar by elke geval, afgesien van bepaalde voorwaardes, ook die volgende algemene vereistes in gedagte gehou

*) Vgl. afdelings 4.7 punt (iv) en 6.3.1 punt (iii).

§) Vgl. afdelings 2.5.2 punt (ii), 5.3.2 en 5.4.

word. °)

- Eerstens moet alle hulp en bystand wat verleen word, van watter aard en doel dit ook al mag wees, alleenlik daarop gemik wees om te dien as leiding en ontwikkeling van die betrokke bedryfsleier sonder om sy inisiatief enigins daardeur te onderdruk of om hom bloot 'n outomaat te maak wat op bevale moet reageer;

- Tweedens moet alle sodanige hulp en bystand daartoe meewerk om die bedryfsleier tot selfstandigheid te lei in die uitoefening van sy taak in verband met bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteit;

- Derdens moet die hulp en bystand daartoe meewerk om die betrokke onderneming waaraan die bedryfsleier verbonde is, ekonomies tot selfstandigheid te lei en beslis nie onder 'n dekmantel geskied waarvolgens die onderneming in werklikheid onder beheer van die verskaffer daarvan kom en die bedryfsleier dan maar in werklikheid 'n klerk of 'n agent in sy eie onderneming is nie;

- Vierdens moet daar met die verlening van die hulp en bystand deeglik rekening gehou word met die feit dat die siening van die verskaffer nie maar net so oorge-dra en aanvaar moet word nie. Die Bantoe se kultuur is besig om 'n verandering te ondergaan en in soverre dit die sakelewe betref, sal daar 'n eie bestuursetiek opgebou word. Hoewel die regte leiding onontbeerlik in hierdie opsig is behoort die uiteindelijke mikpunt baie duidelik te wees, naamlik om die bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes slegs basies tot daardie mate by te staan dat hulle verder daarop kan voortbou en uitbou om die toepassing hulle eie karakter te gee. Dit kan nie oorbeklemtoon word nie dat die toepassing van die basiese beginsels eie moet word aan die Bantoe se kultuur en bepaald nie net in navolging van die toepassing in blanke Suid-Afrika geskied nie;

- Vyfdens is dit belangrik dat daar nie uit voorgenoemde punte vertolk moet word dat die bedryfsleier die hulp en bystand maar net na willekeur kan aanwend en uitbuit nie, maar eerder glo ons dat die toesig streng moet wees en die bedryfsleier daadwerklik daartoe aangespoor moet word om volle verantwoordelikheid te aanvaar.

Aangesien die verlening van hulp en bystand op 'n groot skaal so 'n belangrike invloed uitoefen op die huidige sowel as die toekomstige posisie van die bedryfsleiding, is dit baie belangrik dat die invloed daarvan terdeë besef sal word. In die verlening van die hulp en bystand is dit van kardinale belang dat, afgesien van bepaalde vereistes ten opsigte van bepaalde gevalle, die nodige aandag gegee word aan die algemene vereistes en dat dit doelbewus nagestreef word anders mag dit gebeur dat juis dit wat nagestreef word, nieteenstaande alle goeie bedoelinge, tog grotendeels verrydel mag word. Om die beleid van afsonderlike ontwikkeling ten volle tot uitvoering te bring is dit noodsaaklik dat die bedryfsleier as 'n selfstandige entiteit ook sy deel daartoe sal bydra en wel gesien in die lig van die groot rol wat die sakelewe in die samelewing kan vervul.

°) Hierdie algemene vereistes moet gesien word in die lig van die kulturele aanpassings soos in afdeling 5.4.3 behandel.

9.3 MATERIELE EN TEGNIESE BYSTAND

9.3.1 **Beskikbaarheid van materiële en tegniese bystand**

Die materiële en tegniese bystand word in hierdie verband gesien as dié wat deur die bedryfsleier benodig word vir die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite van die onderneming - bystand tot die bedryfsleier self word verderaan afsonderlik behandel. Hoewel daar in hierdie studie nie ingegaan word op die bepaalde behoeftes soos in die verskillende rigtings van die sakelewe ten opsigte van materiële en tegniese bystand benodig word nie, bly dit as element in die onderneming 'n groot faktor wat die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak direk raak. So word daar in menige opsig in die Tuislande gevind dat bestaande sowel as voornemende eienaars/bestuurders oor relatief min, en soms selfs heeltemal ontoereikende, materiële hulpbronne beskik. Verder word diegene ook tot 'n groot mate benadeel deurdat die ondervinding wat in blanke Suid-Afrika opgedoen word, in die meeste gevalle nie van so 'n aard is dat hulle die nodige tegniese kennis vir hulle onderneming kan bekom nie - veral as aan die verskillende vertakkinge van industrialisasie gedink word. Verstaanbaar word die taak van die bedryfsleier nie alleen hierdeur baie bemoeilik nie en in sekere opsigte byna onmoontlik gemaak nie, maar dit vertraag die ontwikkeling van bestaande sowel as voornemende ondernemings en gevolglik die ekonomiese ontwikkeling van die gebiede in die algemeen.

9.3.2 **Bystand wat verleen word**

Verskeie organisasies en instansies dra reeds tot 'n groot mate by om die besondere behoefte in hierdie verband te help oorbrug. Met die ondersoek ter plaatse is die invloed van die volgende instansies deur die bedryfsleiers genoem:

- (i) Die Bantoc-Beleggingskorporasie met sy verskillende filiale lewer in hierdie verband 'n baie waardevolle rol en die bedryfsleiers spreek slegs met lof van die bystand wat hulle sodoende ontvang. Die besondere wyse waarop die tegniese personeel van hierdie instansies die bedryfsleier ter plaatse in sy onderneming bystaan, lewer baie goeie resultate en blyk in hierdie stadium die voordeligste te wees. Met die diensmotief as die belangrikste doelstelling van hierdie instansies word die bystand wat verleen word ook as onpartydig en nie-winststrewend aanvaar en ons is werklik beïndruk deur die mate waartoe die betrokke bedryfsleiers bereid is om saam te werk. Hoewel die werksaamhede van hierdie instansies van onskatbare waarde is, is dit ook verstaanbaar dat, gesien die uiteenlopende aard en behoefte van die verskillende vertakkinge van die sakelewe, dit nie binne hulle vermoë met die beperkte middele tot hulle beskikking en die skaarste aan opgeleide en ervare personeel is om alle fasette van die sakelewe in sy volle omvang te hanteer nie.
- (ii) Met die geleidelike toename in die vestiging en ontwikkeling van die grensnywerhede word daar steeds 'n groter bron van inkomste vir die inwoners van hierdie gebiede opgebou. Vir die bestaande sowel as voornemende bedryfsleiers word daar afgesien van die direkte invloed van hierdie ontwikkeling soos:
 - 'n Groter bron van inkomste vir die klante met die gevolglike verhoging in omset van die onderneming.
 - Die uitbreiding van die moontlikhede vir die oprigting van ondernemings aanvullend tot die in die grensgebiede asook ander tersiêre ondernemings

as gevolg van die sentralisasie om die nywerhede.

- Die beskikbaarstelling van kragbronne, watervoorraad, vervoer- en kommunikasiegeriewe en ander elemente van die infrastruktuur, het 'n baie belangrike indirekte voordeel daargestel naamlik, die skepping van die regte klimaat vir sakedoen. Waar vroeër kaal vlaktes was word dit nou geleidelik ontwikkel in vooruitstrewende nywerheidsgebiede. Hoewel d'e ontwikkeling van hierdie gebiede verstaanbaar met die nodige aanpassing en versigtigheid geskied, is dit duidelik dat die invloed daarvan reeds tasbaar by die betrokke ondernemings te bespeur is. *) Hoewel hierdie ontwikkeling op sigself nie die behoefte aan materiële en tegniese bystand kan oorbrug nie, word alle omstandighede en faktore wat daartoe bydra meer bevorderlik. Met die verloop van tyd en die uitbouing van die grensnywerhede moet in aanmerking geneem word dat hierdie invloed vir die huidige slegs tot daardie bepaalde gebiede beperk is en dat die voordeel wat verkry kan word van plek tot plek volgens die bepaalde omstandighede sal verskil.

Gepaardgaande hiermee moet ook onthou word dat die Bantoe in die meeste gevalle deur die gebrek aan die nodige middele en kennis nog nie die geleentheid wat geskep word ten volle kan benut nie. Voorsiening moet dus nog gemaak word om hom by te staan.

- (iii) Die private sektor vanuit blanke Suid-Afrika lewer ook 'n groot bydrae aan die bedryfsleiers in die Tuislande. Met die uitsondering van 'n klein groepie ondernemings, vloei hierdie bydrae normaalweg voort uit die gewone transaksies tussen ondernemings. Die lewering van goedere teen krediet vorm dan ook die belangrikste bydrae van die private sektor, met verdere tegniese bystand met betrekking tot die bepaalde goedere wat voorsien word. Die genoemde groepie ondernemings gaan egter verder en lewer in verhouding met hulle verkope, 'n heelwat groter bydrae veral in soverre as wat tegniese bystand betref. Die waarde van hierdie bystand kan nie oorskat word nie en baie bedryfsleiers vind heelwat baat daarby. Hoewel die private sektor in die meerderheid van die gevalle dit opreg bedoel en eerlik poog om die bedryfsleier in die Tuislande daadwerklik van bepaalde materiële en tegniese bystand te voorsien, bly dit:
- In die eerste instansie beperk tot gewoonlik sekere afdelings van die onderneming en nie tot algehele bystand nie.
 - In die tweede instansie slegs bystand wat normaalweg op die korttermyn gebaseer is en nie alleen 'n groot mate van risiko vir die bedryfsleier inhou nie, maar ook verdere ontwikkeling strem.
 - In die derde instansie dra die bystand die stempel van die onderneming wat die hulp verleen en daar word nie altyd daarmee rekening gehou dat die toepassing in die Tuislande met sy inwoners in baie opsigte verskillend sal wees nie.
 - In die vierde instansie bly die bystand nog gekoppel aan die belange van die betrokke ondernemings en te dikwels word gevind dat die belange van sekere persone of groepe in die onderneming op die voorgrond kom ten koste van

*) In hierdie opsig moet daarop gewys word dat hierdie aspek slegs behandel word in soverre dit die uitoefening van die taak van die bedryfsleier raak.

die persone wat gehelp word. Soos na verwys is, word die bystand in sekere gevalle verleen met die voorafbeplande doel om die betrokke bedryfsleier (eienaar/bestuurder) in die strukke van die betrokke onderneming vas te vang en hom uiteindelik in 'n posisie te laat beland dat sy onderneming feitlik aan die 'goedgunstige' verskaffer behoort en hy in die ware sin slegs as 'n klerk of 'n agent daarin optree. Indien hierdie posisie toegelaat word om verder te ontwikkel sal dit 'n groot gevaar inhou vir die toekomstige ontwikkeling van hierdie gebiede.

9.3.3 Aanbevelings in verband met materiële en tegniese bystand

Soos in die vorige afdeling, word die aanbevelings toegespits op die posisie soos dit die uitoefening van die taak van die bedryfsleier raak. Die aandag kan veral op die volgende aspekte gevestig word:

9.3.3.1 Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika, Beperk

Weens die besondere aard, samestelling en werksaamhede van die Bantoe-Beleggingskorporasie en sy filiale, *) is dit die kanaal waardeur die grootste bydrae tot die materiële en tegniese hulp gekanaliseer word. Met die oog op die groter eise wat deur die versnelde tempo van die ekonomiese ontwikkeling teweeggebring word, is dit belangrik dat daar:

- Eerstens meer direkte materiële hulp aan bestaande sowel as voornemende bedryfsleiers verleen moet word, sodat die ekonomiese ontwikkeling van hierdie gebiede meer daadwerklik bevorder word.
- Tweedens is dit nodig om toe te laat vir 'n groter mate van risiko by die voorsiening van materiële bystand as wat tans die geval is - hierdeur word nie ongekontroleerde toepassings bepleit nie, maar moet dit gesien word in die lig van die bepaalde omstandighede van elke gebied waar die risiko in die beginstadium van die ontwikkeling vanselfsprekend baie hoër sal wees.°)
- Derdens is dit noodsaaklik dat daar afgesien van die aanvaarding van 'n groter risiko-faktor, ook voorsiening gemaak word vir die subsidiëring van sekere rigtings waarvoor daar in hierdie stadium wel beperkte moontlikhede voor bestaan maar wat weens omstandighede tans nie ekonomies benut kan word nie. In hierdie verband is dit belangrik om in aanmerking te neem dat sodanige subsidiëring alleenlik oorweeg moet word aan die ondernemings wat binne afsienbare tyd tot ekonomiese selfstandigheid kan ontwikkel en dat dit beperk word tot aktiwiteite waarvoor daar komparatiewe voordele bestaan sonder dat daar noemenswaardige kompetisie met ondernemings in blanke Suid-Afrika teweeggebring word. Die tipe ondernemingsvorm waardeur sodanige bystand verleen kan word, word afsonderlik bespreek.
- Vierdens is daar 'n besondere behoefte, wat sekerlik onderstreep moet word, aan veel groter tegniese bystand aan bedryfsleiers wat weens omstandighede

*) Vgl. afdeling 9.3.1.1 punt (i) hierbo.

°) Vgl. in hierdie verband ook die aanbevelings in verband met bedryfsleiding wat nou verband hiermee hou.

nie finansiële hulp van hierdie instansies wil of kan verkry nie. Soos genoem, *) is ons werklik beïndruk deur die begeerte en bereidwilligheid van so baie van die eienaars/bestuurders om goeie en betroubare raad en leiding te ontvang en glo dat hierdie geleentheid daadwerklik benut moet word. Genoemde instansies is bepaald die aangewese liggame met die nodige masjinerie en ondervinding om hierdie taak te onderneem.

Daar word terdeë besef dat hierdie aanbevelings nie alleen omvangryk is nie, maar ook die personeelposisie en kostestruktuur van die betrokke instansies baie sal verhoog. Daar word egter terselfdertyd besef dat die sukses wat op die politieke terrein in die Tuislande teweeggebring word, daadwerklik opgevolg moet word met 'n versnelde ekonomiese ontwikkeling en veral met 'n besondere aandeel deur die sakelewe. Die bydrae deur blanke Suid-Afrika in hierdie opsig is ten volle regverdig en moet gesien word as 'n goeie belegging vir die toekoms om hierdie gebiede geleidelik tot ekonomiese selfstandigheid te help lei.

9.3.3.2 Uitbouing van sakelewe

In samehang met die voorafgaande is dit baie belangrik dat daar meer geld in die Tuislande in omloop kom sodat, afgesien van die invloed op die samelewing met al sy vertakkinge, die sakelewe se bron van inkomste verhoog kan word. Hierdeur sal daar nie net die geleentheid geskep word vir bestaande ondernemings om hulle werksaamhede op 'n groter skaal uit te brei nie, maar daar sal die kumulatiewe verhoging in die geleenthede vir die oprigting van nuwe ondernemings geskep word. In hierdie verband kan genoem word:

- Eerstens, die sneller uitbreiding en uitbouing van grensnywerhede op verskillende punte sodat die invloed daarvan vinniger kan deurwerk na soveel moontlike gebiede in die Tuislande - verdere spesiale vergunning mag in sekere opsigte moontlik oorweeg word.§)
- Tweedens, die uitbouing van die beginsel om sekere vertakkinge van die sakelewe volgens 'n vennootskapbasis tussen persone en ondernemings in blanke Suid-Afrika en persone en ondernemings in die Tuislande self te laat oprig. Sodanige ontwikkeling hou wel baie komplikasies in en daar moet die nodige voorsorg getref word om uitbuiting te verhoed. Ons is egter oortuig dat daar hierdeur baie geleenthede vir die bedryfsleier in die Tuislande geskep sal word en dat dit sal meewerk om die regte klimaat vir die ontwikkeling van die sakelewe daar te stel wat andersins in baie jare nie deur die plaaslike inwoners bereik kan word nie. Baie belangrik in hierdie verband is die uitdruklike voorwaarde dat daar binne 'n bepaalde tydperk onderhewig aan sekere voorwaardes, 'n algehele oorname deur die belanghebbendes in die Tuisland moet geskied.

9.3.3.3 Uitbouing van tegniese kennis

Hoewel die tegniese sy in hierdie werk slegs benader word vanuit die gesigspunt

*) Vgl. afdeling 7.2.

§) Vgl. afdeling 9.3.2.3.

van die uitoefening van die taak van die bedryfsleier, is dit onder omstandighede belangrik dat die bedryfsleier ook oor die nodige tegniese kennis moet beskik - veral omdat die ondernemings in die meeste gevalle 'n relatiewe klein omset het en die bedryfsleier tot 'n groot mate self die bedryfsaktiwiteite moet behartig.*) Aan die ander kant moet ook in gedagte gehou word dat selfs waar d'e omset dit moontlik regverdig, daar nie altyd die nodige opgeleide persone is om by die ondernemings te betrek nie. Binne die afsienbare toekoms sal dit in sekere gevalle dus nie alleen wenslik nie maar ook noodsaaklik wees dat bedryfsleiers in hierdie gespesialiseerde rigtings self onderrig word. Uit d'e aard van die ondervinding wat die meeste Bantoes tans in die sakelewe opdoen, °) is dit duidelik dat hulle nie sodoende die nodige kennis verkry nie. Daar kan in hierdie opsig veral aanbeveel word dat:

- Eerstens, die opleiding aan die verskillende un'ersiteite, kolleges en tegniese sentrums, afgesien van die so nodige teoretiese agtergrond, in samewerking met mekaar meer toegespits word op bepaalde tegniese aspekte wat op 'n breë vlak in die praktyk onder bepaalde omstandighede nodig word. Tewel word klem gelê op die behoeftes en omstandighede in blanke Suid-Afrika en die aanpassing by die inwoner van die Tuislande met sy bepaalde posisie en omstandighede word dikwels uit die oog verloor.
- Tweedens, die opleiding ten opsigte van gespesialiseerde rigtings, soos vir bepaalde gebiede en vir bepaalde terreine benodig, meer aandag kry en op 'n veel groter skaal benut word.§)
- Derdens, die nodige voorsiening gemaak word dat voornemende bedryfsleiers en hulle ondergeskiktes beroepsopleiding ten opsigte van bepaalde rigtings in die praktyk ontvang. Vanselfsprekend kan opleiding aan die bogenoemde instansies slegs tot 'n sekere mate aan die behoefte van die nodige tegniese kennis voldoen, waarna dit alleen opgevolg kan word met die bepaalde praktiese beroepsopleiding in die bepaalde rigting. Hierdie behoefte wat met die verloop van tyd en die oprigting van veral industrieë in omvang sal toeneem, sal 'n groot beperkende faktor word in die ontwikkeling van die Tuislande en dit is noodsaaklik dat die vereiste maatreëls en geriewe daargestel word om hierdie knelpunt uit die weg te ruim. Daar word in hierdie verband aanbeveel dat waar van toepassing die wette met betrekking tot werksafbakening sodanig gewysig word dat die beroepsopleiding in die praktyk soos volg kan geskied:
 - Dat die persone betrokke by ondernemings wat volgens die vennootskapbasis in die Tuislande self onderneem word, alle fasette daarvan moet leer sodat hulle met oornamte daarvan gereed sal wees om dit self te behartig.
 - Waar sodanige opleiding nie binne die Tuislande kan geskied nie, dat daar by bepaalde grensnywerhede die nodige geleentheid geskep word om die betrokke persone dienooreenkomstig op te lei, of

*) Vgl. afdeling 7.2.

°) Vgl. afdeling 3.2.2.2

§) Vgl. afdeling 9.4 waar die verskillende aspekte van bestuursopleiding bespreek word.

- waar sodanige opleiding nie binne die Tuislande of grensnywerhede kan geskied nie, daar as intei'm maatreël voorsiening gemaak word dat sodanige persone aan gekeurde ondernemings in blanke Suid-Afrika onder bepaalde voorwaardes vir sekere tydperke opgelei word.

9.3.3.4 Bepaalde aspekte wat aandag moet geniet

Bepaalde aspekte waarop daar met betrekking tot veral die tegniese bystand in hoofstuk 7 gekonsentreer *) is, kan soos volg saamgevat word:

- Eerstens is daar klem gelê op die gebrek aan besef van die waarde om die onderskeie bedryfsaktiwiteite afsonderlik en in totaal te hanteer, met die nadelige invloed daarvan op die onderneming as geheel. In menige opsig word nie besef dat sekere afdelings teen 'n verlies voortgesit word nie, terwyl winsgewende afdelings nie verder uitgebou word nie.
- Tweedens is daar klem gelê op die gebrek aan die nodige boekhoukundige en rekenkundige kennis sowel as 'n besef van die waarde daarvan vir die onderneming.
- Derdens word daar voortvloeiend uit die vorige twee tekortkominge, nie die nodige aandag gegee aan rekord- en kontrolestelsels nie. Die bedryfsleier is gevolglik tot 'n te groot mate afhanklik van luk-raak-metodes en beskik nie oor die verlangde besonderhede om hom in die neem van besluite by te staan nie.

Verstaanbaar moet daar by die opstel van enige program om hulp en bystand in hierdie verband besonder klem op bogenoemde aspekte gelê word om die bedryfsleiers die nodige agtergrond in hierdie opsig te gee sodat hulle hierdie instrumente kan gebruik om hulle ondernemings suksesvol te onderneem. Die aanbevelings wat in hierdie afdeling, sowel as hierna, behandel word raak nie alleen die onderneming en sy direkte voortbestaan nie, maar kring baie wyer uit en is so verreikend dat daar die nodige voorsiening gemaak moet word om alle bystand en hulp in bepaalde kanale te kanaliseer. Sodoende sal die toepassing en beheer daarvan nie alleen vergemaklik word nie, maar die besondere behoeftes van die posisie in sy geheel as beter in ag geneem kan word.§)

Hoe belangrik die voorsiening van die nodige materiële en tegniese bystand ookal is, is dit net so belangrik dat dit op die regte wyse en met die regte benadering geskied. Waar daar verwys is na die doelbewuste misbruik van hierdie posisie °) in sommige gevalle, is dit belangrik dat daar gesien in die belang van die bedryfsleier in die Tuislande met sy relatiewe min ervaring en geringe mededingingsposisie, hy nog meer teen sodanige uitbuiting beskerm word. Daar word besef dat dit moeilik is om sodanige praktyke aan bande te lê, maar die skade wat dit vir die betrokke ondernemings inhoud, ook in soverre dit die uitbouing van afsonderlike ontwikkeling rysmier, vereis daadwerklike optrede.

*) Vgl. afdeling 7.2.

§) Vgl. afdeling 9.6.

°) Vgl. afdeling 3.2.2.2 punt (v).

9.4 ONTWIKKELING VAN BEDRYFSLEIERS

Die besondere rol en belangrikheid van bedryfsleiding word heel dikwels nie na waarde geskat nie. Hoewel ekonomiese welvaart daadwerklik nagestrew word ontvang die persone en groepe wat grotendeels in leiding daarvan staan en die verantwoordelikheid moet dra, nie altyd die nodige aandag nie. Afgesien van die waarde wat aan die taak van die bedryfsleiers geheg word moet dit ook opgevolg word met positiewe en doelgerigte stappe om hierdie persone te help oplei en te help ontwikkel - nie alleen moet aan die huidige posisie gedink word nie maar daar moet reeds die basis gelê word vir diegene wat in die jare wat kom die leiding moet neem. Tereg word verklaar dat:

"The development of managerial talent must become a part of the national policy of a developing country if it is to achieve its goal." *)

Gesien die belangrikheid van bedryfsleiding vir die ekonomiese ontwikkeling van 'n land tesame met die invloed daarvan op so baie ander terreine van die samelewing, sal die aandag toegespits word op die posisie soos veral op die Tuislande van toepassing is.

9.4.1 Behoeftte aan bestuursopleiding

Hoewel daar tussen verskillende skrywers onderskei word tussen byvoorbeeld:

- opleiding (training)
- onderrig (instruction) en
- opvoeding (education)

sal daar in hierdie werk hoofsaaklik van die term bestuursopleiding gebruik gemaak word. Dit omsluit alle fasette om die bedryfsleier of voornemende bedryfsleier in die uitoefening van sy taak met betrekking tot bedryfsleiding te help voorberei en op te volg met verdere opleiding - dit behels met ander woorde nie bepaalde tegniese of beroepsopleiding waarna in die voorafgaande afdeling verwys is nie maar is gerig op die funksies en elemente van bedryfsleiding.

Deur nuwe en verbeterde metodes en tegnieke word die sakelewe steeds meer ingewikkeld en gekompliseerd en gevolglik al moeiliker vir die individu om die bedryfsleiding as proses in al sy verskillende fasette te bemeester. As daar gedink word aan die bedryfsleier wat, deur 'n steeds toenemende mate van kompetisie en al groter wordende ondernemings, feitlik daartoe gedwing word om voortdurend in die brandpunt van nuwe verwickelings te staan, word besef watter mate van belangrikheid opleiding reeds inneem en hoe dit in die toekoms ook al belangriker sal word. §) Met dus 'n relatief klein groepie persone wat uit die aard van hulle werksaamhede as bedryfsleiers aan die spits van sake staan, is dit belangrik dat die nodige aandag aan hulle gegee word. Nie alleen moet hierdie persone sulke gewigtige besluite neem wat verreikende invloed uitoefen op die onderneming sowel as die gebied wat dit bedien nie, maar die eise wat aan hierdie per-

*) Megginson, L.C. & McCann, E.C. Applicability of management principles in underdeveloped economics. (In Ettinger, op. cit., p. 18.)

§) Tonne, H.A. Business Education, New York, the Gregg Publishing Co., 1961. p. 70. Vgl. ook McGehee & Thayer, op. cit., p. 4-19

sone gestel word, word al gewigtiger en moeiliker in omvang.

Gesien die belangrikheid van die taak wat deur die bedryfsleier vervul word, kan hulle nie maar gelaat word om op sigself en eie genade voort te gaan nie, maar daar moet daadwerklike stappe geneem word om hulle by te staan. As daar gekyk word tot welke mate daar reeds aandag gegee word aan algemene sake- en beroepsopleiding, is dit dringend noodsaaklik dat daar baie meer gedoen word aan bestuursopleiding in die besonder - nie dat eersgenoemde opleiding in enige mate onderskat word nie, want in die vorige afdeling is aanbeveel dat die omvang daarvan ook uitgebrei word.

As die posisie waarin die bedryfsleier in die Tuislande verkeer en die ontwikkelingspeil tot op hierdie stadium in aanmerking geneem word, *) is dit duidelik dat hulle sonder die nodige hulp en bystand teen so 'n stadige tempo mag ontwikkel dat daar eerder ekonomiese agteruitgang as vooruitgang mag wees. Daar word dan ook dikwels die twyfel uitgespreek of daar wel die persone is wat daartoe in staat sal wees om die ekonomiese ontwikkeling vanaf die kant van die sakelewe op hulle te neem. Graag wil ons eers die siening van Dale in verband met die algemene posisie in hierdie opsig aanhaal:

“There is no doubt that managerial talent exists in every country the talent must be found, trained, and given an opportunity before it can function effectively.” °)

Met hierdie siening wil ons sover as die posisie in die Tuislande betref, ons heelhartig mee vereenselwig. Omstandighede was in die verlede nie reeds gunstig vir sodanige ontwikkeling in die Tuislande op 'n groot skaal nie en die Bantoe het tot 'n groot mate maar aanvaar dat ander persone dit sal waarneem. Met die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling gaan daar nou talle deure oop vir die inwoners om self te benut en uit te bou. Om egter binne die bestek van 'n relatief kort tydperk en onder die bepaalde gekompliseerde omstandighede en sakelewe †) die saketerrein as bedryfsleier te betree, verg baie van hierdie persone. Die behoefte aan bestuursopleiding is veral in hierdie opsig baie belangrik en dit moet selfs as onontbeerlik vir vinnige ekonomiese ontwikkeling gesien word. Met dit as voorwaarde is ons oortuig dat, nadat met talle van die persone geskakel is, daar bepaald diegene is wat die taak op hulle reeds neem en nog verder kan neem om die sakelewe in die Tuislande suksesvol uit te bou.

9.4.2 Omvang van skoolopleiding

Alvorens die aandag spesifiek op bestuursopleiding toegespits word, is dit eers nodig om kortliks te let op sekere aspekte in verband met die algemene opleiding wat die kind normaalweg ondergaan alvorens hy tot die sakelewe toetree. Hoewel 'n groot persentasie van die huidige bedryfsleiers min of selfs geen skoolopleiding ontvang het nie, kan daar met die huidige groot vermeerdering in sodanige geriewe verwag word dat die bedryfsleier van die nabye toekoms wel oor 'n sekere

*) Vgl. hoofstuk V.

°) Dale, op. cit., p. 607.

†) Vgl. afdeling 3.2.2.2.

mate van skoolopleiding sal beskik.

Vanselfsprekend word die algemene skoolopleiding gerig op die ontwikkeling van die persoon om hom voor te berei en aan te pas by die samelewing waarvan hy deel is. Dit is 'n veelomvattende onderwerp waarop daar nie in hierdie studie ingegaan kan word nie, maar daar sal van die standpunt uitgegaan word dat die doel van hierdie opleiding is om die persoon 'n gebalanserde opleiding te gee sodat die resultaat bereik kan word wat saamgevat kan word as:

“A cultural individual is a well-rounded personalty.” *)

As daar egter gekyk word na die opleiding wat in die primêre en sekondêre skole verskaf word, word tot die slotsom geraak dat daar baie min aandag gegee word aan algemene ekonomiese en sake-opleiding. Die enkele skole waar daar nog byvoorbeeld die kursus „Handel” aangebied word, is die inhoud daarvan meer op praktiese gebruik en tegniese toegespits, sonder om 'n werklike agtergrond van die ekonomiese en sakelewe te gee. Daar moet met die oog op die besondere behoefte in die Tuislande gepleit word dat ernstige aandag daaraan geskenk word om 'n kursus by die primêre sowel as sekondêre skole in te stel wat in brêë die ekonomie van die land en die sakelewe, met die onderliggende beginsels en toepassings, by leerlinge tuis te bring. In hierdie verband moet selfs daaraan gedink word om by naskoolse opleiding voorsiening te maak vir sodanige basiese opleiding§) ten opsigte van die rigtings wat nie kursusse in hierdie verband insluit nie. Daar kan net op die volgende belangrike aspekte gewys word:

- Eerstens, groei die kind in die Tuislande anders as die geval met dié in blanke Suid-Afrika, nie op in die klimaat van die sakelewe wat as integrale deel van sy hele wese vanself ontwikkel en aanvaar word nie. Die invloed hiervan word baie duidelik ondervind by so vele van die bestaande bedryfsleiers en selfs waar daar met die jeug op universitêre vlak gehandel word.
- Tweedens moet die basis van sodanige opleiding daarop gerig wees om as basis te dien ten opsigte van die volgende:
 - (a) Om as ontdekkingsveld te dien.
 - (b) Om die nodige leiding en hulp te voorsien.
 - (c) Om die basis te lê van elementêre sakekennis vir gebruik in persoonlike sake.
 - (d) Om die basis te lê van elementêre sakekennis wat as grondslag kan dien in die uitoefening van die kennis in 'n beroep of eie onderneming.
 - (e) Om as basis te dien in verdere gevorderde opleiding. °)

Dit is belangrik om daarop te let dat die ekonomiese aspek hetsy ten opsigte van die individu, onderneming of Tuisland, deel vorm van elke persoon se optrede en onder bepaalde omstandighede glo ons dat hierdie basis daadwerklik en

*) Turille, S.J. Principles and methods in business education. Virginia, McClure Printing Co., 1949. p. 2.

§) Vgl. ook afdelings 9.4.4.1, 9.4.5.1 en 9.4.5.2.

°) Vgl. Walters, R.G. & Nolan, C.A. Principles and problems of business education. Chicago, South-Western Publicity Co., 1950. p. 54-55.

doelbewus reeds van kindsbeen af bevorder moet word.

- Derdens moet die belangrikheid van sodanige opleiding gesien word in die lig van die belangrike rol wat die ekonomiese lewe reeds speel en die tempo waarteen dit besig is om in omvang toe te neem. Met alle regverdigheid behoort daar die nodige aandag gegee word aan so 'n belangrike aspek met die besondere groot invloed wat dit op al die ander fasette van die samelewing uitoefen. Hiermee wil daar onder geen ander omstandighede afbreek gedoen word aan enige ander aspek van die opleiding nie, maar word slegs aanbeveel dat die verhouding tussen die onderskeie fasette daarvan in die regte verhouding gebring word. Turille kom in hierdie verband tereg tot die slotsom dat:

“Business education supplements but does not supplant other areas of . . . education.”§)

- Laastens moet klem gelê word dat daar uit die veld wat in hierdie studie gedek word, nie afgelei moet word dat, in soverre as wat sake-opleiding op primêre en sekondêre vlak betref, daar betoog word dat dit net op bestuursopleiding toegespits word nie. Vanselfsprekend sal sodanige wyer ekonomiese opleiding as 'n basis dien waarop die bestuursopleiding gebou kan word. In die algemeen geneem sal die resultaat daarvan met die verloop van tyd egter deurwerk na alle inwoners en al die verskillende fasette van die samelewing deur die ontwikkeling van hierdie gebiede daadwerklik en kumulatief te bevorder.

9.4.3 Bestuursopleiding in die algemeen

Uit die aard van hierdie studie is dit verstaanbaar dat die klem meer bepaald gevestig word op die opleiding wat die bedryfsleier daartoe in staat stel om sy taak beter en meer doeltreffend uit te voer. Met die oog hierop is dit belangrik dat die aandag gevestig word op die volgende aspekte:

9.4.3.1 Doelstelling met bestuursopleiding

Die meeste teorieë met betrekking tot die invloed van veranderinge, aanvaar die beginsel dat sodanige verandering nie geskied sonder dat die individu daartoe gemotiveer word en hy daarvoor gereed en bereid is nie. *) Die veranderinge wat by die bestaande of aspirant bedryfsleier nodig is, is hoofsaaklik tweërlei van aard:

- Eerstens behels dit die uitbreiding van kennis aangaande sekere aspekte soos byvoorbeeld, finansiering, bemaking, ensovoorts. Hierdie kennis kan volgens verskillende metodes van studie of ondervinding verkry word.
- Tweedens behels dit die aanpassing van die houding van die bedryfsleier. Hierdie verandering is bepaald moeiliker as dié in die eersgenoemde geval. Dit raak in hierdie opsig direk die beeld wat die persoon van homself opbou. Om hierdie beeld en houding wat daaruit voortspruit te verander om in lyn te kom met die strewe van die onderneming, is daar veral drie fases °) van optrede wat oor 'n termyn bewerkstellig moet word:

§) Turille, op. cit., p. 2.

*) Schein, E.H. Management development as a process of influence. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 909).

°) Ibid, p. 910-927.

1. Voorbereidende fase waar die persoon tot 'n punt gebring word dat sy houding teenoor sy werk sodanig beïnvloed word dat hy bereid is om veranderinge te aanvaar - dit is belangrik dat hierdie posisie nie outomaties bereik word nie, maar dat dit doelbewus nagestreef en die regte geleentheid daarvoor geskep word.
2. Fase van verandering waar die persoon die nuwe houding begin besef en aanleer. Vir die bedryfsleier is dit van belang dat die doelstellings waarna die onderneming streef die geleentheid bied om die veranderende houding tot uitbouing van homself sowel as die onderneming aan te wend, en
3. die fase van aanpassing waar die veranderde houding deel vorm van die persoon in verhouding met sy hele lewenspatroon. In hierdie verband is dit belangrik dat hierdie persone tot 'n sekere mate aansporing en ondersteuning in die uitoefening van die nuwe houding moet ontvang om dit as deel van hulle lewenspatroon te bestendig. Indien dit nie die geval is nie sal die eerste fase weer begin intree en 'n neiging ontstaan om maar na die vorige houding terug te beweeg.

In hierdie proses om die verandering teweeg te bring moet onthou word dat daar nie van nuuts af begin bou word nie. Elke individu beskik oor 'n sekere kombinasie van eienskappe wat wel met die nodige ontwikkeling tot verandering gelei kan word, maar die presiese en persoonlike reaksie daarop verskil van individu tot individu. Dit is dus belangrik dat daar ten opsigte van individuele sowel as groepsontwikkeling klem gelê word op die volgende beginsels:§)

- Alle ontwikkeling van bedryfsleiers is ontwikkeling van die persone self.
- Alle ontwikkeling van bedryfsleiers vereis daadwerklike optrede ooreenkomstig 'n bepaalde program, en
- die ontwikkeling moet afgesien van groepsoptrede ook voorsiening maak vir individuele verskille en geleenthede. Wikstrom meld tereg dat:

“Activities should be tailored to the man.” *)

Ten einde die bestaande en voornemende bedryfsleiers voortdurend aan te spoor tot groter daade en groter doeltreffendheid in die uitvoering van hulle taak, is dit belangrik dat die bestuursopleiding daarop gerig sal wees om:

- Eerstens vir beide aspekte naamlik, die uitbreiding van die nodige kennis sowel as die aanpassing van hul houding, voorsiening te maak, en
- tweedens om gerig te wees op individuele sowel as groepsontwikkeling.

Geen wonder dat die belangrikheid van bestuursopleiding deur Coppers saamgevat word in die woorde:

“Training his successor is the most important single job any manager or executive has.” °)

§) Wikstrom, W.S. Developing managers. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 935-961).

*) Ibid. p. 954.

°) Coppers, G.H. Developing people by informal methods. (In Maynard, (red.) op. cit., p. 465).

As die volle konsekwensie van hierdie woorde met die invloed wat dit vir die voortbestaan van die onderneming in die regte lig gesien word, is dit vanselfsprekend dat die belangrikheid van die bestuursopleiding nie oorbeklemtoon kan word nie. Die doelstellings wat hiermee beoog word, en dan moet dit gesien word as die werklike resultaat met interne sowel as eksterne bestuursopleiding, kan soos volg gesien word: †)

- (i) Die persoon moet in staat gestel word om sy verstandelike vermoë te verhoog en ook die geleentheid gebied word om sy kennis prakties toe te pas om te kan bepaal waartoe hy bekwaam is.
- (ii) Die opleiding moet daarop gerig wees om die persoon van die nodige basis te voorsien sodat hy daartoe in staat kan wees om hom aan te pas by die voortdurende veranderende tegnieke en metodes.
- (iii) Die opleiding moet die persoon insig gee in al die verskillende fasette van die onderskeie afdelings sowel as die totale werksaamhede van die onderneming in sy geheel, sodat hy sy taak in die lig hiervan kan benader.
- (iv) Die opleiding moet wyer strek as slegs die werksaamhede van die bepaalde onderneming en die persoon ook 'n rede'like mate van insig gee oor aanverwante ekonomiese en ander aspekte wat bepaalde rigtings direk en indirek raak, sodat die persoon daartoe in staat sal wees om sy taak in 'n meer omvattende posisie te sien en te benader.
- (v) Die opleiding moet gerig wees op verdere uitbreiding en ontwikkeling van die werksaamhede van die onderneming met in gedagte die feit dat innovasie by die onderneming steeds in belangrikheid toeneem.
- (vi) Die opleiding moet doelgerig tot die bevordering van die ondergeskiktes meewerk en die nodige aansporingstelsel ingestel word om die persoon se verlangde samewerking te verkry en te behou.
- (vii) Die opleiding moet aan die een kant gerig wees op die ontwikkeling van die individu, maar aan die ander kant daadwerklik groepsoptrede binne een groep sowel as tussen groepe bewerkstellig. Hierdie aspek is belangrik aangesien dit die individu die geleentheid bied om te ontplooi binne die raamwerk van hierdie eise wat almeer aan bedryfsleiding gestel word.
- (viii) Die opleiding moet voortdurend aangepas word om die betrokke persone van die jongste en mees gevorderde inligting te voorsien - beide met betrekking tot beginsels en die toepassing daarvan met die betrokke tegnieke en metodes - en dit moet binne die vermoë van die onderneming prakties toepasbaar wees.
- (ix) Die opleiding moet voorsiening maak vir die opleiding van ondergeskiktes in al die bestaande sowel as voornemende terreine van die werksaamhede van die onderneming sodat daar die nodige balans tussen die verskillende afdelings en seksies bewerkstellig word.
- (x) Die opleiding moet daarop gerig wees om persone met uitstaande bekwaamhede na vore te bring en hulle ooreenkomstig hulle vermoë bepaalde opleiding

†) Vgl. onder andere Mommsen, E.W. The policy of internal management development. (In Ettinger, op. cit., p. 611-612) en Watson, J.W. (Jnr.) Promoting Innovation. (In Maynard, op. cit., p. 510- 512).

en geleentheid te bied.

- (xi) Om die persone wat met die opleiding gemeed is voortdurend daartoe aan te spoor om self op hoogte van ontwikkelinge te bly en om alleen die beste bystand aan die betrokke persone te lewer.
- (xii) Om die opleiding daadwerklik daartoe te laat meewerk dat die voornemende bedryfsleier voorberei word om die verantwoordelikheid van sy taak in alle erns te besef en wel ten opsigte van die onderneming waarvan hy deel is so-wel as alle ander instansies met wie die onderneming skakel, met ander woorde ook die samelewing as 'n geheel.
- (xiii) Die opleiding moet doelgerig daarop gerig wees om al die genoemde aspekte te laat saamsnoer sodat die houding van die persoon in ooreenstemming gebring word met die strewe van die onderneming. Dit behels die drie fases van voorbereiding, verandering en aanpassing soos hierbo genoem. Hierdie aspek is baie belangrik want al beskik 'n persoon oor al die kennis sal dit van hom nog nie 'n suksesvolle bedryfsleier maak as hy nie bewustelik die regte houding teenoor die onderneming openbaar en as deel van sy lewenspatroon uit-lewe nie.

Daar kan bepaald nog baie ander doelstellings toegevoeg word, maar daar sal met bogenoemde volstaan word. Dit is egter belangrik dat hierdie doelstellings nie slegs as ideale daargestel word nie, maar dat hulle werklik deel sal uitmaak van die werksaamhede van die onderneming. Mommsen sê terêg:

“ . . . it should be an essential part of the organisation problems to be solved by a company.” *)

By die relatief klein onderneming in die Tuislande, met die eienaar normaalweg ook die bedryfsleier, word hierdie doelstellings deur baie persone nie as so belangrik beskou nie. Hoewel baie van die eienaars/bestuurders die begeerte daartoe het om hulp en bystand van welwillende instansies te ontvang, word daar dikwels te veel op materiële bystand gekonsentreer. Die vermeerdering en uitbreiding van kennis met die regte houding en benadering om meer doeltreffende bestuur van die onderneming te bewerkstellig word menigmaal oor die hoof gesien en selfs as onnodig geag. Baie van die eienaars/bestuurders is dan ook tevrede met die resultate wat bereik word en daar is nie altyd die strewe na verbetering van resultate en die bestuur van die onderneming nie.

Dit is belangrik dat daar by die verlening van bystand aan die ondernemings in die Tuislande klem gelê word op die belangrikheid van bestuursopleiding. Die toepassing daarvan moet daadwerklik aangemoedig word om dit as 'n integrale deel van die doelstellings gevestig te kry sodat dit voortdurend nagestreef en prakties toegepas kan word.

9.4.3.2 Omvang van die bestuursopleiding

Teenoor algemene skoolopleiding en beroepsopleiding is bestuursopleiding hoofsaaklik toegespits op die ontwikkeling van bestaande sowel as aspirant bedryfsleiers. In wese behels bestuursopleiding dus:

*) Mommsen, (In Ettinger, op. cit., p. 614.)

- (i) Voorbereiding van persone wat moontlik binne afsienbare tyd sekere funksies van bedryfsleiding op een of ander vlak van bestuur moet verrig.
- (ii) Voorbereiding van persone op 'n laer vlak van bestuur om hulle te bekwaam vir die aanvaarding van meer verantwoordelikheid, en
- (iii) voortdurende voorbereiding van alle persone op die verskillende vlakke van bestuur om hulle steeds daartoe te bekwaam om veranderende en nuwe tegnieke en metodes te bemeester en toe te pas.

Die voorbereiding sluit 'n baie wye veld van opleiding in wat met die vinnige ontwikkeling en uitbouing van die sakelewe steeds moeiliker en meer omvangryk word. Basies kan die belangrikste aspekte wat hierdeur gedek moet word soos volg saamgevat word:

- Basiese kennis van die ekonomiese posisie van die gebied en land waarvan die onderneming deel vorm met die plek en rol van die bepaalde onderneming in verhouding met die ander ondernemings en bepaalde beherende liggame.
- Basiese beginsels en tegnieke aangaande die taak van die bedryfsleier.
- Basiese beginsels en tegnieke aangaande die funksies van bedryfsleiding ten opsigte van elke funksie afsonderlik naamlik, doelstellings, beplanning, organisasie, akteuer en beheer.
- Basiese beginsels en tegnieke aangaande die funksies van bedryfsleiding ten opsigte van die uitoefening van die taak van die bedryfsleier in die geheel gesien en die nodige resultaatbepaling met die daarstelling van verdere uitbreiding en uitbouing.
- Basiese beginsels en tegnieke aangaande koördinasie en besluitneming om die werksaamhede as 'n eenheid saam te snoer
- Basiese kennis van die onderskeie bedryfsaktiwiteite om self sowel as in samewerking met gesaghebbendes op die verskillende terreine, die werksaamhede te kan rig tot voltoering van die doelstellings.
- Besef van die belangrikheid en verantwoordelikheid van die taak van die bedryfsleier ten opsigte van die onderneming met diegene en instansies wat daarmee in verband staan.
- Besef van die belangrikheid en verantwoordelikheid van die taak van die bedryfsleier teenoor die samelewing waarvan dit deel uitmaak met die invloed wat dit daarop uitoefen.
- Vertolking van die invloed wat vanaf die samelewing uitoefen word met die wisselwerking tussen dié invloed en dié wat vanaf die onderneming deurwerk na die samelewing.

In die geheel gesien blyk hierdie taak so omvattend te wees dat dit nie binne die bereik van een persoon is om dit in al die onderskeie fasette daarvan te bemeester nie. Sover as wat die groter ondernemings betref is dit ook almeer die geval en dit is steeds belangriker dat bestuursopleiding as groepsopleiding benader en gehanteer word.*)

Van besondere belang by bestuursopleiding is die feit dat dit wat met die eerste oogopslag onmoontlik blyk te wees, wel moontlik gemaak word deurdat

*) In afdelings 9.4.4 en 9.4.5 word weer hierop teruggekom.

die verskeie funksies en elemente van bedryfsleiding tot sekere basiese beginsels gereduseer word. Hierdie beginsels, wat hoewel dit nooit tot 'n eksakte wetenskap uitgebou kan word nie, kan wel bepaal word in die sin soos Pamp dit saamvat dat: ". . . it (the elements) is susceptible to an orderly reasoned approach and to certain repeatable controls and procedures."^o)

Die basiese beginsels §) is met die verloop van tyd daargestel en gekristaliseer en dien as basis waarop verdere ontwikkeling en uitbouing op voortgeborduur kan word. Die funksies en elemente van bedryfsleiding het basies nog dieselfde gebly, hoewel die uitvoering daarvan deur verskillende tegnieke en metodes snel besig is om aan te pas by die kwantitatiewe tegnieke wat deur die vermoë van die reken-outomaat tot ongekende perke gevoer word.

Dit feit dat die onderliggende beginsels bepaalbaar is en vir afsienbare tyd relatief konstant bly, leen die posisie daartoe dat die vordering wat in die verskillende lande van die wêreld gemaak word bestudeer kan word. Die resultate kan gevolglik as grondslag dien vir die opleiding van bedryfsleiers in enige deel van die wêreld. Toegerus met hierdie basiese beginsels kan daar verder uitgebou word om hierdie beginsels nie alleen in teorie ten opsigte van die verskillende tegnieke en metodes te bepaal nie, maar om dit ook in die praktyk onder bepaalde omstandighede in 'n sekere tipe ondernemingsvorm met die verskillende werksaamhede te kan toepas. Daar sal nie op ingegaan word watter van hierdie aspekte as die belangrikste beskou word nie, want die kern is dat alleen daardie kombinasie wat die beste resultate lewer ten opsigte van die bepaalde bedryfsleier in die besonder sowel as die onderneming wat hy lei, die aangewese weg sal wees. Aangesien hierdie aangeleentheid so gekompliseerd is en omstandighede van gebied tot gebied en die vermoë van persoon tot persoon tot so 'n groot mate wissel, is dit geen wonder nie dat die Vice-President van die "American Management Association" tot die slotsom kom dat:

. . . no country in the world today can be pointed out as the ideal in education for management."^{||})

As hiermee nog in aanmerking geneem word die belangrikheid van die voorbereiding van die bedryfsleiers op wie so 'n groot mate van die ekonomiese ontwikkeling van 'n land rus met die groot verantwoordelikheid wat hulle dra, is dit noodsaaklik dat daar baie meer aandag aan hierdie aspek verleen word. Die omvang van die bestuursopleiding word werklik eers duidelik as daar besef word dat hierdie persone voorberei moet word vir 'n onbekende toekoms waarvan die eise moeilik en in baie opsigte selfs onbepaalbaar is. Silberman kom tereg tot die slotsom dat:

"To be practical, an education now must prepare a man for work that doesn't

^o) Pamp, F.E. (Jnr.) Meeting the nation's needs in management education. (In Ettinger, op. cit., p. 604).

§) In hoofstuk 2 is 'n kort oorsig daarvan gegee.

||) Pamp, (In Ettinger, op. cit., p. 602).

yet exist and whose nature can't even be imagined.”§)

Om bestuursopleiding suksesvol en doeltreffend te kan verrig, is bepaald 'n omvangryke en ingewikkelde taak wat die ondersteuning en samewerking van die sakelewe sowel as die van die Owerheid en ander belanghebbende instansies vereis. Daarby is ook van kardinale belang dat hierdie voorbereiding nie soos byvoorbeeld skoolopleiding slegs gedurende 'n sekere tydperk aan 'n persoon voorsien hoef te word nie, maar dat dit 'n deurlopende proses is wat in samewerking met die verskillende instansies voortdurend op voortgebou moet word. Verder raak dit nie net die voorbereiding op sigself nie, maar dit moet ook uitloop in die praktiese toepassing daarvan in die uitoefening van die bedryfsleier in sy daaglikse taak. Dit omsluit met ander woorde aan die een kant eksterne bestuursopleiding buite 'n betrokke onderneming en aan die ander kant interne bestuursopleiding binne die onderneming.

Hoewel die posisie in die verskillende Tuislande nog nie so gekompliseerd is as in byvoorbeeld blanke Suid-Afrika nie, bly die funksies en elemente van bedryfsleiding in beginsel dieselfde en die proses moet sy volle loop neem om elke onderneming, hoe klein ookal, na sukses te voer. Sonder 'n diepgaande studie van die hele aangeleentheid, mag daar tot die konklusie geraak word dat die omvang van die meeste van die ondernemings in die Tuislande nie die voorbereiding van bedryfsleiers op groot skaal noodsaak nie en dat diegene eers meer ryp moet word alvorens daar daadwerklike optrede nodig sal wees. Intendeel het hierdie studie ons beslis tot die teenoorgestelde gevolgtrekking laat raak. Die bedryfsleier in die Tuislande moet net soos in enige ander gebied hierdie beginsels bewustelik en onbewustelik volgens bepaalde omstandighede en gebruike toepas. Hoewel die ervaring wat in Suid-Afrika en ander lande opgedoen word baie daartoe kan meewerk om hierdie toepassing te vergemaklik, is dit net so belangrik dat dit uitgebou word tot 'n eie bestuursetiek.†) Om die ontwikkeling van bestuursopleiding in elke Tuisland nie slegs in navolging van ander ondernemings in ander gebiede te laat geskied nie en om dit reeds in hierdie stadium in die regte kanale te stuur, is dit nie alleen noodsaaklik om hierdie bedryfsleiers met die nodige kennis toe te rus nie maar om hulle ook daartoe te help om die toepassing binne die bepaalde omstandighede suksesvol te doen. Ons is dan ook oortuig dat die regte hantering van hierdie aspek tesame met die aanverwante sake wat in die volgende afdelings meer in besonder op ingegaan sal word, direk die groei van bestaande ondernemings sowel as die oprigting van nuwe ondernemings sal bevorder terwyl dit ook die ontwikkeling van hierdie gebiede teen 'n baie groter pas sal laat geskied.

9.4.4 Interne bestuursopleiding

In die voorafgaande afdeling is klem gelê op die geweldige belangrikheid van bestuursopleiding in die ontwikkeling van die bedryfsleier. In hierdie en die volgende afdeling sal daar meer in die besonder ingegaan word op die posisie van

§) Silberman, C.E. The remarking of American education. Fortune, April, 1961. p. 127.

†) Vgl. afdeling 5.3.3.

bestuursopleiding soos dit binne en buite die onderneming geskied naamlik, respektiewelik interne en eksterne bestuursopleiding.

Hoewel die beginsels soos hier behandel en aanbeveel gedoen word met die oog op die posisie in die Tuislande, is dit vanselfsprekend tot 'n meerdere of mindere mate ook op ander gebiede van toepassing. Verder moet daar in gedagte gehou word dat die tipe en omvang van die werksaamhede van so baie van hierdie ondernemings in die Tuislande, tesame met die bestaande relatief lae personeelbehoefte, nie as maatstaf geneem moet word om slegs daarop te konsentreer nie. Uit die aard van die omstandighede is dit wel belangrik om die groot getalle eienaars/bestuurders by sodanige projekte te betrek, maar dit is nog belangriker dat daar die regte basis gelê word vir verdere ontwikkeling. Daardeer kan verseker word dat hierdie persone daartoe voorberei word om tred te hou met 'n doelbewuste versnelling in die ontwikkeling van hierdie gebiede en om ook as leiers op die ander terreine van die samelewing te dien. So kan hulle hul volksgenote daadwerklik ondersteun in 'n periode van veranderinge en moeilike aanpassings.

In hierdie afdeling word daar gekonsentreer op interne bestuursopleiding. Hiermee word hoofsaaklik bedoel die opleiding wat binne die terrein van die werksaamhede van die onderneming self onderneem word en grotendeels onder die beheer van die onderneming self staan. Hierdie opleiding word normaalweg toegespits op ondergeskiktes van die onderneming om die nodige voorsiening te maak vir bestuurslui vir al die vlakke van bestuur in soverre dat daar nie persone van buite die onderneming gewerf word nie. Interne bestuursopleiding hoef nie noodwendig net op die perseel van die onderneming self te geskied nie, maar dit kan ook in samewerking met ander ondernemings of instansies buite die onderneming se perseel geskied. Hoewel daar tot 'n sekere mate oorvleueling met eksterne opleiding voorkom bly die kern in hierdie verband die direkte beheer wat die onderneming met betrekking tot die persoon en die tipe opleiding uitoefen. Dit is belangrik om daarop te let dat daar reeds met die keuring en aanstelling van persone aandag gegee moet word aan die nodige vereistes wat hulle geskik maak vir opleiding. Alvorens daar met die werklike opleiding van hierdie persone in die onderneming begin kan word, is daar twee aspekte waaraan daar bepaalde aandag gegee moet word, †) naamlik:

- Eerstens, die oriëntasie van die persoon aan sy nuwe omgewing met al die verskillende afdelings, masjinerie, toebehore en mense wat meewerk tot die verwezenliking van die materiële en formele doelstellings van die onderneming. Die behoorlike bekendstelling van die persoon aan die roetine en gebruike in sy nuwe omgewing sal sy ywer en entoesiasme vir die uitoefening van sy taak bevorder en sal hom meer vatbaar maak vir die proses van verandering.*) Die doelstelling van die oriëntasie kan veral daarin gesien word dat:

“ . . . inducing local employees to examine their own habits, beliefs, and attitudes, and to recognise the existence of alternative concepts.”^{o)}

- Tweedens, die voorbereiding van die persoon alvorens hy sy taak oorneem. In

†) Brannen & Hodgson, op. cit., p. 66-72.

*) Vgl. afdeling 9.4.3.1.

o) Brannen & Hodgson, op. cit., p. 68.

die heersende omstandighede in die Tuislande, moet onthou word dat die persone gewoonlik nie bekend is met die werksaamhede van 'n onderneming nie en dit is nodig om hom, afgesien van die oriëntasie van die nuwe omgewing, 'n sekere mate van voorbereiding te gee voordat daar met die uitoefening van sy taak begin kan word. Hierdie fase raak veral die basiese tegniese kennis wat benodig word sowel as die houding van die persoon om aan te sluit by die toepassing van die tegniese kennis. Hierdie aspek kan tweeledig gesien word. Aan die een kant vorm dit die maatstaf om te bepaal waar die persoon in die werksaamhede van die onderneming die beste inpas en bepaal die tipe opleiding wat benodig word. Aan die ander kant word die basis van die opleiding reeds hiermee gelê en daar kan soos die persoon in die uitoefening van sy taak vordering maak, daarop voortgebou word.

9.4.4.1 Metodes van interne bestuursopleiding

Die vernaamste metodes waarvolgens die interne bestuursopleiding in die onderneming tot toepassing kom,[§]) kan kortliks soos volg aangetoon word:

1. In-diensopleiding

Dit is 'n algemene metode wat doeltreffend aangewend word om die uitvoerende beamptes op te lei. Hoe noodsaaklik enige ander akademiese of tegniese opleiding ookal mag wees, kan dit in die onderneming nie ten volle tot sy reg kom as dit nie die nodige toepassing in die praktyk vind nie. Die toepassing van die kennis onder bepaalde omstandighede in samewerking met die bestuurspan onder die heersende gekompliseerde en kompeterende sakelewe, verg sorgvuldige leiding en voorligting deur senior uitvoerende beamptes. Dit is in hierdie opsig belangrik dat daar aan die een kant die nodige waarneming gemaak moet word, terwyl daar aan die ander kant ook deelname deur die persoon self moet wees.

2. Observasie-betrekings

Hierdie metode vloei voort uit die vorige, hoewel die klem hier meer op waarneming toegespits word met minder direkte deelname in die uitvoering van die taak self. Die bekendste in hierdie opsig is die „assistent” van bepaalde uitvoerende amptenare. Met die noue kontak met die werksaamhede van sy senior is hy in 'n posisie om al die fasette waar te neem om later self te kan toepas.

3. Hou van lesings omtrent werkverrigtinge

Hiervolgens word die geleentheid gebied aan deskundiges om hulle kennis oor te dra aan die persone wat opgelei word. Die feit dat daar 'n persoonlike kontak tussen die betrokke persone bestaan, maak hierdie metode baie doeltreffend in die sin dat die nodige kennis saaklik en in die regte verband oorgedra word. Daar kan dus geput word uit die ondervinding van hierdie deskundiges om foute van die verlede reg te stel en om op die positiewe aange-

[§]) Vgl. o.a. Mommsen. (In Ettinger (red.) op. cit., p. 614-616) Brannen & Hodgson, op. cit., p. 72-81. Sampson, R.C. Train executives while they work. (In Richards & Nielander, op. cit., hoofstuk 73). Terry, op. cit., p. 544-557.

leenthede voort te bou.

4. Afrigting (coaching)

Deur afrigting word die bestuurder, aspirant-bestuurder, of amptenare opgelei in die gebruik van die beste metodes en tegnieke soos van toepassing in die uitoefening van sy taak, onderhewig aan die bepaalde beleid en prosedure van die betrokke onderneming. Dit is belangrik dat afrigting reeds gedurende die vroeë stadium van opleiding benut moet word, want soos die persoon vorder sal sy vermoë toeneem om van die regte tegnieke gebruik te maak en om sy aktiwiteite in ooreenstemming met die behoeftes van sy taak te bring.

5. Gevallestudie

Die persoon word voorsien van 'n denkbeeldige situasie wat die optrede van die bestuur noodsaak. Dit word dan aan die persoon opgedra om individueel sowel as in samewerking met 'n groep, die probleem te identifiseer, te ontleed en die nodige aanbevelings te maak. Die gevallestudies word geleidelik moeiliker gemaak sodat die persoon aangespoor word om steeds sy kennis uit te brei om hom beter van sy taak te kwy.

6. Opdrag van 'n bepaalde taak

In opvolging van die sukses wat met gevallestudie bereik word, word die uitoefening van 'n bepaalde taak aan die persoon opgedra. Die geleentheid word sodoende geskep dat die persoon bewys kan lewer van sy kennis wat hy reeds met die opleiding bereik het en te toon hoe hy daartoe in staat is om hierdie kennis^{||}) in die praktyk te verwesenlik. Soos die bedrewenheid van die persoon toeneem, word daar al belangriker take aan hom toegewys en geleidelik word meer verantwoordelikheid aan hom toevertrou.

7. Raadgewing

In samehang met al die verskillende metodes is dit belangrik om die persoon voortdurend van die nodige raadgewing te voorsien. In die proses van opleiding en die aanpassing by die nuwe omgewing, is dit verstaanbaar dat daar van tyd tot tyd probleme sal ontstaan. Onder bepaalde omstandighede mag dit ook nodig wees om die persoon te kritiseer (opbouend) om te voorkom dat hy in 'n verkeerde rigting ontwikkel. Dit is egter belangrik dat die raadgewing daarop gemik sal wees om die persoon 'n beter insig in homself te gee en hom aan te spoor tot meer aktiewe deelname.

8. Inskakeling by komitees

Dit is noodsaaklik dat die persoon nie net opgelei word in 'n sekere afdeling van die onderneming nie, maar dat hy geleidelik insig moet verkry in aanverwante afdelings sowel as van die geheelposisie. Deels kan hierdie ontdekking verkry word deur die persoon by verskillende komitees in te skakel. Sodoende verkry hy nie net 'n breër insig nie, maar hy kom in aanraking met verskillende ander fasette, probleme en die metodes waarvolgens dit gehanteer word.

^{||}) Met kennis word hier bedoel die kennis op sigself sowel as die aanpassing van die houding. Vgl. afdeling 9.4.3.1.

9. Wisseling van taakverrigting

In samehang met die vorige punt, mag dit onder bepaalde omstandighede **nodig** wees om die persoon van tyd tot tyd na verskillende afdelings oor te plaas. Daar moet in ag geneem word dat sekere tipes taakverrigtinge beter as ander daartoe bydra om 'n bedryfsleier vir sy taak voor te berei. Dit is dus nodig om hierdie wisseling wetenskaplik te beplan en te benut sodat daar die beste voordeel verkry kan word vir die opleiding van die persoon.

10. Spesiale byeenkomste

Waar daar sekere basiese inligting verstrekkend moet word aangaande beleid, prosedure, ensovoorts, wat verskillende persone in verskillende afdelings raak, kan daar wanneer nodig spesiale byeenkomste gehou word. Sodoende word al die belanghebbendes betrek ten einde te verseker dat daar eenvoudige optrede verkry word. Daar word ook geleentheid gebied om enige vrae te stel en probleme gesamentlik te hanteer. Die persone, wat opgelei word, kom hiermee in aanraking met die breër organisasiestruktuur en die inskakeling van die onderskeie afdelings daarin.

11. Inskakeling by gereelde byeenkomste

Afgesien van spesiale byeenkomste kan waar die tipe werksaamhede dit vereis, ook gereelde byeenkomste gehou word om algemene en spesifieke aspekte te bespreek en bepaalde voorstelle te formuleer. Afgesien van die waarde daarvan vir die verrigting van die werksaamhede van die onderneming bring dit die persone wat opgelei word direk in kontak met die breër werksaamhede van die onderneming sowel as die inskakeling van die verskillende afdelings daarmee.

12. Bevordering van algemene aspekte

Dit is nie alleen nodig dat die bedryfsleier opgelei word in die werksaamhede van die bepaalde onderneming nie maar hy moet ook tot die besef gebring word van die verantwoordelikheid wat daar op hom rus in die uitvoering van sy taak. *) Dit is gevolglik belangrik dat die persoon ontwikkel sal word om binne die „mure” van die onderneming op te tree sowel as alle aanverwante aspekte. Dit is dus nodig dat sy ontwikkeling veel breër sal strek as net die sake van die onderneming. Hy moet bewustelik daartoe gelei word deur die hou van lesings, samesprekings, byeenkomste, ensovoorts om sy kennis van die mens, met al die fasette wat daarmee gepaard gaan, voortdurend uit te bou. Al meer word besef dat die onderneming as integrale deel van die samelewing waarvan dit deel vorm nie net op sigself kan optree nie, maar dat dit ook daadwerklik sy bydrae moet lewer tot die ontwikkeling en vooruitgang daarvan. Verstaanbaar sal hierdie verantwoordelikheid van die onderneming nie vanself tot sy reg kom nie, maar die bedryfsleiers moet in die uitoefening van hulle taak uitvoering daaraan gee.

9.4.4.2 Interne opleiding in die Tuislande

Daar is nog heelwat meer metodes van interne bestuursopleiding maar daar sal met die bogenoemde volstaan word. Met die toepassing van hierdie metodes by

*) Vgl. afdeling 8.6.

die ondernemings in die Tuislande, is dit nodig om op twee aspekte te let:

Eerstens, dat die meeste van die ondernemings relatief klein is en die meeste van van hierdie metodes nie prakties toegepas kan word nie, en tweedens, dat die hoofbedryfsleier van genoemde kleiner ondernemings sowel as baie van die groter ondernemings, self nie oor die nodige agtergrond beskik om die onderskeie metodes doeltreffend toe te pas en te benut nie.

Dit is gevolglik nodig dat daar as oorgang maatreël bystand verleen moet word om die bedryfsleier in die uitoefening van hierdie aspek van sy taak by te staan. Hierdie hulp kan onder andere verleen word deur:

1. Die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika en filiale - soos behandel in afdeling 9.3.2.1.
2. Die Instituut van Bestuurswese - die oprigting hiervan word in afdeling 9.6.1 aanbeveel.
3. Die gebruikmaak van eksterne bestuursopleiding met die verskillende instansies wat daarby betrokke is - soos in afdeling 9.4.5 behandel word.

In die verlening van hierdie bystand is dit belangrik dat daar tot 'n sekere mate koördinasie bewerkstellig word in die optrede van die onderskeie instansies sowel as in die omvang en inhoud van die materiaal en hulp wat aangebied word*) - teenstrydige metodes en beginsels kan verwarring meebring en soms meer kwaad as goed doen.

9.4.5 Eksterne bestuursopleiding

Teenoor interne bestuursopleiding val die klem by eksterne bestuursopleiding op die direkte beheer wat instansies buite die onderneming daarop uitoefen. Daar kom in baie opsigte oorvleueling voor tussen eksterne en interne opleiding en dit is soms moeilik om duidelik daartussen te onderskei, veral waar daar op een of ander basis samewerking bestaan tussen die onderneming en buite instansies by die opleiding.

Weens die gekompliseerde ekonomiese struktuur met die invloed van spesialisasie, outomatisasie, ensovoorts, wat nog voortdurend in intensiteit toeneem, word dit al meer noodsaaklik dat bedryfsleiers 'n grondige basiese opleiding ondergaan. Steeds groter eise word aan hulle gestel en om hulle daartoe voor te berei, is dit belangrik dat hulle oor 'n wye en diepgaande agtergrond beskik. Uit die aard van die werksaamhede van die onderneming is dit normaalweg nie moontlik om daar-in self voorsiening te maak vir hierdie opleiding in al die verskillende terreine wat daarby betrokke is nie. Daarteenoor leen die praktiese toepassing in die onderneming dit ook nie vir meer teoretiese opleiding nie. Daar word in die geval meer gekonsentreer op die tegniek van die toepassing en uitbouing daarvan.

Direk en indirek is die sakelewe dus tot 'n groot mate afhanklik van eksterne bestuursopleiding om die omvangryke rol daarvan voort te sit en om ook daarop uit te bou.§) Dit moet in hierdie verband beklemtoon word dat hoewel daar in hierdie opsig net na bestuursopleiding verwys word dit nie losstaande gesien moet

*) In afdeling 9.6 word meer aandag hieraan verleen.

§) Vgl. afdeling 9.4.3.1 vir belangrikheid van bestuursopleiding.

word van algemene en aanverwante opleiding nie, maar die bestuursopleiding moet gesien word as die afronding van die persoon om hom vir sy bepaalde taak voor te berei.

9.4.5.1 **Metodes van eksterne bestuursopleiding**

Die verskillende metodes waarvolgens eksterne bestuursopleiding onderneem word, *) is die volgende:

1 Formele opleiding

(a) Voltydse opleiding

Dit word op voltydse of na-uurse basis vir sekere tydperke vanaf 'n jaar of meer deur bepaalde instansies waargeneem. Dit behels veral diploma- en graadopleiding.

(b) Korrespondensie-opleiding

Dit kom basies ooreen met die eersgenoemde, behalwe dat dit volgens 'n korrespondensiebasis geskied.

Opleiding volgens hierdie twee metodes is normaalweg meer teoreties van aard en beoog om die persoon 'n relatief breë insig te gee wat by bepaalde omstandighede tot toepassing gebring kan word.

2 Gespesialiseerde opleiding

Hierdie opleiding is hoofsaaklik op die behoefte van die praktyk gerig aangaande gespesialiseerde aspekte soos finansiering, bemaking, produksie, ensovoorts. Daar bestaan gewoonlik 'n baie noue skakeling tussen die ondernemings wat betrek word en die instansies wat hierdie opleiding onderneem. Die duur hiervan wissel baie en word bepaal ooreenkomstig bepaalde omstandighede. Nou aansluitend by die gespesialiseerde opleiding is die bou van studiegroepe wat hieronder genoem word, hoewel daar in laasgenoemde geval meer op die teoretiese aspekte gekonsentreer word.

3. Proefopleiding

Hiermee word bedoel die praktiese opleiding van 'n bedryfsleier of uitvoerende amptenare in 'n bepaalde beroep of taak. Die proefpersoon word gewoonlik geplaas by opgeleide persone of bepaalde instansies waar hy die ondervinding kan opdoen. Waar daar die nodige geleentheid daarvoor bestaan en die proefpersoon die regte mate van aandag en opleiding geniet, is hierdie metode baie geskik om veral nuwe en ingewikkelde terreine te benut.

4. Hou van lesings en samesprekings

Hierdie metode word aangewend om die jongste gebeure en probleme te behandel. Die duur daarvan strek gewoonlik oor 'n kort periode vanaf 'n paar

*) Vgl. o.a. Samson. (In Richards & Nielander, op. cit., p. 944--950) Villaume, J.C. Correspondence teaching for underdeveloped countries. (In Ettinger, (red.) op. cit., p. 618-624) & Terry, op. cit., p. 553-557. Vuerings, R. Management development in the Congo. Inter-African Labour Institute, Quarterly review of labour problems in Africa. Vol. X No. 2, p. 178-195.

uur tot 'n week en is normaalweg te kort om die breër veld te dek. Daar word uitgegaan van die veronderstelling dat die aanwesiges oor die basiese kennis beskik waarop daar dan voortgebou word.

5. Studiegroep

Waar dit nodig is om die kennis of vermoë van bedryfspersoneel te ontwikkel ten opsigte van bepaalde gespesialiseerde terreine, kan gebruik gemaak word van studiegroepe. Die duur hiervan wissel gewoonlik van een tot ongeveer vier maande en bied die persone die geleentheid tot aanvulling van hulle bestaande kennis.

In die praktyk word daar gewoonlik, afhange van die doelstellings wat beoog word en die terrein van werksaamhede daarvan, van verskillende van hierdie metodes sowel as kombinasies daarvan deur die betrokke instansies gebruik gemaak.

9.4.5.2 Eksterne opleiding in die Tuislande

Daar is met betrekking tot die toepassing van interne bestuursopleiding in die Tuislande tot die slotsom geraak dat daar, weens genoemde omstandighede, meer van eksterne bestuursopleiding gebruik gemaak moet word om die bedryfsleier tot hulp te wees in die uitoefening van sy taak. As daar egter gekyk word na die verskillende instansies wat tans hierdie bystand verleen, word tot die gevolgtrekking geraak dat dit tot 'n groot mate gebaseer en ook toegespits word op omstandighede soos van toepassing in blanke Suid-Afrika. Met die oog op hierdie studie is daar nie volledige navorsing gedoen aangaande die werksaamhede van hierdie verskillende instansies wat met eksterne bestuursopleiding in die Tuislande te doen het nie. Daar word dan ook nie ingegaan op al die verskillende aspekte in hierdie verband nie, maar die aandag word net kortliks gevestig op sekere instansies met bepaalde aspekte daarvan op die Tuislande.

1. Algemene skoolopleiding

Weens die besondere groot mate van aanpassing wat vir die gemiddelde inwoner van die Tuislande nodig is om by die veranderende ekonomiese struktuur in te pas, kan verwag word dat daar reeds met die skoolopleiding 'n algemene basis opgebou word†) om hom in hierdie opsig tot hulp te wees.

2. Universitêre en tegniese opleiding

Met die verskillende universiteite, kolleges en tegniese sentrums, word daar in hierdie verband beslis baie gedoen om die inwoners van die Tuislande die geleentheid te bied om hulle in baie van die verskillende terreine van die samelewing voor te berei. Blanke Suid-Afrika neem in hierdie opsig bepaald 'n leidende aandeel en daar is reeds baie tot stand gebring.

3. Korrespondensie-opleiding

Die verskillende instansies wat in blanke Suid-Afrika sowel as in sekere ander lande hierdie opleiding behartig, bedien ook die inwoners van die Tuislande. Uit die getal studente wat in hierdie opsig by die grootste sodanige uni-

†) Vgl. afdeling 9.4.2.

versiteit in Suid-Afrika onderrig ontvang, blyk dit dat daar steeds meer belangstelling vir hierdie metode van opleiding bestaan.

4. Private ondernemings en instansies

Verskeie instansies soos die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika en veral die grotere maatskappye in blanke Suid-Afrika, dra van tyd tot tyd ook deur die gebruikmaking van verskillende metodes daartoe by om die bedryfsleiers in hierdie opsig tot hulp te wees.

Daar kan alleen met waardering gepraat word van al die instansies en die wyse waarvolgens daar jaadwerklik gepoog word om die inwoners tot hulp te wees. Daar kan ook net vertrou word dat daar met hierdie steun voortgegaan sal word en dat daarop uitgebou sal word. Sover as wat bestuursopleiding in die besonder betref, is daar vier aspekte waarop die aandag gevestig moet word: - Eerstens word die opleiding wat deur die genoemde instansies voorsien word, veral in sover as wat sake-opleiding betref, te veel gekonsentreer op die omstandighede en toepassings soos in blanke Suid-Afrika die geval is. Daar word beseft dat basiese kennis onontbeerlik is, maar die bepaalde omstandighede van die Tuislande verg sekerlik 'n baie groter mate van aanpassing van die teoretiese sowel as praktiese opleiding. In afdeling 9.6.2 word die stigting van 'n Instituut van Bestuurswese aanbeveel om hierdie aanpassing te help bewerkstellig.

- Tweedens word daar wel aandag gegee aan sekere aspekte van eksterne bestuursopleiding, maar in die geheel gesien bestaan daar nie spesifieke geriewe hiervoor om in al die verskillende behoeftes te voorsien om die bestaande sowel as aspirant-bedryfsleiers vir die uitoefening van hulle taak op te lei nie. - In afdeling 9.6.3 word die stigting van 'n bedryfskool vir die doel aanbeveel.

- Derdens is dit belangrik om daarop te let dat sekere opleiding, soos byvoorbeeld proefopleiding, in baie opsigte in die praktyk self tot afronding gebring moet word. Waar daar in die Tuislande nie die geleentheid hiertoe bestaan nie, is aanbeveel dat daar by ondernemings in blanke Suid-Afrika die nodige geriewe daarvoor geskep word.^{o)}

- Vierdens moet daar in ag geneem word dat die opleiding van die inwoners van die Tuislande, hoewel dit tot 'n sekere mate ooreenkom met dié van blanke Suid-Afrika, daar aan die ander kant ook groot verskille sal wees om aan te pas by hulle kultuur^{§)} en die mens as sodanig. Waar daar dus 'n aantal instansies vanuit blanke Suid-Afrika hierby betrokke is en daar by die meeste gevalle tot 'n groot mate van die dienste van opgeleide blankes gebruik gemaak moet word, word daar ook in hierdie opsig die behoefte gevoel aan een of ander basis waarvolgens hierdie optrede basies gekoördneer kan word. - In afdeling 9.6.4 word die daarstelling van 'n Gemeenskaplike Raad vir Tuislandontwikkeling aanbeveel om hierdie en al die ander aspekte waar gekoördineerde optrede nodig is te bewerkstellig.

^{o)} Vgl. afdeling 9.3.2.3.

^{§)} Vgl. byvoorbeeld, afdeling 5.4 ten opsigte van die hulp aan bedryfsleiers.

9.5 SAKE AANVERWANT TOT BESTUURSOPLEIDING EN -GELEENTHEDE

Soos daar in die behandeling van die verskillende aspekte duidelik te voorskyn gekom het, word die uitoefening van bedryfsleiding geraak deur baie direkte sowel as aanverwante sake. Hierdie sake is met die oog op hierdie studie net kortliks behandel en wel hoofsaaklik vanuit die gesigspunt soos dit die taak van die bedryfsleier beïnvloed. As sodanig sal hierdie aangeleenthede ook net kortliks hier aangeraak word om die breë verband te behou en die onderneming as integrale deel van die samelewing te sien. Dit is belangrik dat daar verdere navorsing in verband met hierdie aspekte onderneem word ten einde die volle toepassing daarvan in die Tuislande te bepaal.

Afgesien van bepaalde materiële en tegniese bystand wat reeds in afdeling 9.3 behandel is, kan die aandag ook op die volgende aspekte toegepas word:

9.5.1 Terrein van optrede

Uit die aard van veral die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande, is dit verstaanbaar dat hierdie gebiede nog in hul proefondervindelike stadium *) verkeer. Op sigself sowel as hulle skakeling met blanke Suid-Afrika, wat 'n hoogsgeïndustrialiseerde land is, volg dit dat daar noodwendig sekere stremmende en beperkende faktore °) voorkom. Met die ontwikkeling van die sekondêre sektor kan dus verwag word dat daar besonder hoë eise aan die Bantoesakeman gestel sal word. †)

Volgens ons siening sal dit vir blanke Suid-Afrika nie alleen nodig wees om ook in hierdie opsig die nodige bystand te verleen nie, maar om verder die sluiting van handelsooreenkomste met hierdie gebiede te oorweeg. Hierdeur kan aan die een kant 'n groter terrein van optrede vir die bedryfsleiers in die Tuislande geskep word, terwyl daar aan die ander kant 'n afsetgebied ontwikkel word vir die ondernemings van blanke Suid-Afrika. Daar kan as toekomstige ontwikkeling gevolglik gedink word aan die opbou van 'n handelsfederasie met selfstandige Tuislande in skakeling met ander Afrikastate en handelsblokke.

9.5.2 Geskikte ondernemingsvorm

In die lig van die huidige omstandighede in die Tuislande, is dit duidelik dat die eenmansaak die aangewese ondernemingsvorm is wat die beste en maklikste deur die bedryfsleiers gebruik kan word. Met die ontwikkeling van hierdie gebiede is dit egter verstaanbaar dat, afgesien van die omvang van bestaande ondernemings, daar almeer behoefte sal bestaan na groter ondernemings - in die vorige afdeling is byvoorbeeld verwys na die ontwikkeling van die sekondêre sektor. Uit die behandeling van die verskeie afdelings het dit duidelik na vore gekom dat nie die maatskappy óf koöperasie as ondernemingsvorm sonder meer as die voordeligste

*) Vgl. afdeling 5.3.2.

°) Vgl. afdeling 3.2.2.2 waar sekere van hierdie aspekte genoem is.

†) Vgl. afdeling 5.2.

aanbeveel kan word nie. *)

Met die oog op die direkte voordeel wat met koöperatiewe optrede verkry word °) in samehang met die persoon as oorheersende faktor, hou hierdie vorm vir ons 'n sekere voordeel in. Daarteenoor is daar bepaalde praktiese implikasies met betrekking tot die handelsbevoegdheid en vergoeding op belegging wat tot voordeel van die maatskappyvorm strek. Soos genoem, moet oorweeg word of daar nie 'n tipe ondernemingsvorm daargestel kan word waarin beide die voordele van die maatskappy en koöperasie as ondernemingsvorm geïnkorporeer kan word nie. †) Indien dit op d'e langtermyn nie as wenslik bevind word nie, kan daar as interim maatreël sekere vergunnings verleen word ten opsigte van 'n bepaalde ondernemingsvorm wat aangewend word. Langs die weg kan die deelname van die inwoners sover as moontlik aangemoedig word.

Met die oog op voorsiening vir samewerking in 'n bepaalde ondernemingsvorm wat sal voldoen aan die vereiste uitbreiding moet die aandag gevestig word op die volgende aspekte:

- 1 D'e doelstellings van die bestaande en voornemende bedryfsleiers gerig word dat hulle deur denke en dade voorberei word vir gesamentlike optrede tot eie voordeel sowel as die gebiede wat bedien word. ‡)
- 2 Die opleiding van die nodige bedryfsleiers en amptenare, met die voorsiening van die nodige fasiliteite, om die werking van 'n bepaalde ondernemingsvorm op 'n gesamentlike basis moontlik te maak.§)
- 3 Die voorbereiding van die inwoners van die Tuislande vir gesamentlike optrede§) en deelname aan die sakelewe.||) Dit is nodig dat die inwoners geleidelik die geleentheid gebied word om deel te neem aan die finansiering en ontwikkeling van die sakelewe.

Dit is dus duidelik dat die ontwikkeling op hierdie gebied tot 'n groot mate bepaal sal word deur die leiding en bystand wat verleen word. Met die oog hierop sal dit dan ook nodig wees om 'n besondere mate van toesig te hou oor die werksaamhede van sodanige ondernemings, terwyl daar die nodige beskerming aan die deelnemers verleen word. Soos genoem, mag dit in sekere opsigte selfs nodig wees om met staatsteun die element van risiko vir die deelnemers 'n aanvaarbare proporsie te maak.ff) Dit is egter belangrik dat die ontwikkeling op hierdie gebied

*) Vgl. afdelings 3.4.3.2 en 3.5.

°) Vgl. afdeling 3.4.3.2.5 punt (vi).

†) Vgl. afdeling 3.5.

‡) Vgl. afdeling 4.7 punt (iii). Vgl. ook afdeling 9.6.2.2 waar die Instituut van Bestuurswese, soos aanbeveel, kan dien as bron om die bedryfsleier vir gesamentlike optrede voor te berei.

§) Vgl. o.a. afdeling 9.3 met betrekking tot materiële en tegniese bystand, afdeling 9.4.3 in soverre die bestuursopleiding en afdeling 9.6.3 aangaande die rol van die Bedryfskool soos aanbeveel.

§) Vgl. afdeling 9.5.5 vir uiteensetting.

||) Vgl. afdeling 3.3.2.4.

ff) Vgl. afdeling 3.5.

op klein skaal begin moet word, sodat d'e bedryfsleiers en die inwoners die geleentheid gebied word om geleidelik daaraan gewoond te raak en tesame daarmee te ontwikkel. §)

9.5.3 Handelsbevoegdheid

In verskillende afdelings is daar klem gelê op die posisie en wyse waarvolgens die toekenning van handelspersele (lisensies) in Bantoegebiede toegeken word, met die invloed daarvan op d'e bedryfsleier sowel as die gebied wat bedien word. ||) Hierdie beleid wat deur die betrokke instansies toegepas word, is daarop gemik om die Bantoehandelaar te beskerm en hom 'n staat te stel om 'n redelike winsgewende onderneming op te bou.

As gevolg van die versnelling in die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande, is d'e omstandighede besig om baie te verander en dit het nodig geword om hierdie beleid in heroorweging te neem. Ons is oortuig dat die bestaande beleid demoraliserend op die Bantoesakeman inwerk en dat die tyd daarvoor ryp is om sy handelsbevoegdheid meer in lyn met moderne sakepraktyk te bring. Uit die aard van d'e huidige ontwikkelingspeil sal dit nog vir 'n geruime tyd nodig wees om tot 'n mate beskerming aan suksesvolle bedryfsleiers te verleen en om te voorkom dat die sakelewe nie net deur 'n paar persone beheer word nie. Dit moet egter nie geskied ten koste van die ontwakende sakevernuf *) wat aangewend moet word tot 'n leidende faktor in die ontwikkeling van die Tuislande tot voordeel van die inwoners nie.

9.5.4 Ontwikkeling van ondergeskiktes

Uit d'e aard van hierdie studie is die aandag hoofsaaklik gevestig op die posisie van die bedryfsleier self. Gesien 'n die lig van 'n omvang van die meeste van die ondernemings met die groot rol van die eenaar/bestuurder in die bedryfsleiding en die bedryfsaktiwiteite daarvan, is dit vanselfsprekend dat die ondergeskiktes in hierdie stadium hoofsaaklik 'n ondergeskikte rol vervul. °) Met die toename in die omvang van hierdie ondernemings en die toetrede tot nuwe en groter terreine, kan verwag word dat die bydrae van die ondergeskiktes al belangriker sal word. Met die oog hierop kan die aandag op d'e volgende aspekte gevestig word:

1. Daar word tot 'n groot mate gebruik gemaak van persone vanuit die gesins- en familieverband om die bedryfsleiers in die uitoefening van sy taak by te staan§) Met so baie van die jonger persone, wat van 'ongs af in die sakelewe ontwikkel, kan verwag word dat hulle beter as die huidige geslag vir hulle taak voorbereid sal wees.†) In hierdie posisie wat ontwikkel lê daar egter ook 'n groot taak in opgesluit, naamlik om besondere aandag te gee aan die ontwikkeling van hierdie persone dat hulle kan voldoen aan die moderne standaarde.

§) Vgl. afdeling 3.4.3.2.3 punt (ii).

||) Vgl. afdeling 3.4.3.2.3, 4.6.1.2, 5.3.1.3 en 7.2.

*) Vgl. afdeling 4.6.1.2.

°) Vgl. afdeling 7.4.1

§) Vgl. afdeling 7.4.4.

†) Vgl. afdeling 4.4.8.

2. Soos die ondernemings geleidelik in omvang toeneem en daar nuwe terreine betree word, sal daar steeds op groter skaal van ondergeskiktes gebruik gemaak moet word. Die bedryfsleier sal almeer ondervind dat hy nie al die werksaamhede, of altans so 'n groot deel daarvan, self kan behartig nie en die ondernemings sal meer afhanklik word van die bydrae van die ondergeskiktes. †) Dit is gevolglik reeds in hierdie stadium nodig dat daar met betrekking tot al die verskillende terreine wat in hierdie studie behandel is, ook die nodige aandag aan die ontwikkeling van die ondergeskiktes gegee word. ‡) Daar moet ook ont hou word dat die ondergeskikte van vandag die bedryfsleier van môre is.
3. In noue samehang met die vorige punt is dit belangrik dat, afgesien van die bestaande voorsiening vir opleiding met betrekking tot die bedryfsaktiwiteite, daar soos die behoefte toeneem meer aandag aan die afsonderlike fasette§) daarvan, byvoorbeeld: bemaking, finansiering, produksie, ensovoorts, gegee word. Die ingewikkelde ekonomiese struktuur maak die uitoefening van al die werksaamhede van die onderneming baie gekompliseerd en dit sal vir die bedryfsleier tot groot hulp wees in die uitoefening van sy taak as hy deur opgeleide persone, óf as ondergeskikte in sy onderneming óf in 'n adviserende hoedanigheid, bygestaan kan word.
4. Dit is egter nie net voldoende om op die posisie in die onderneming te let nie, maar dit is belangrik dat die skoolopleiding daarop gerig word om persone in die algemeen reeds voor te berei vir die breë kennis en begrip van ekonomiese optrede.§)

9.5.5 Motivering van gemeenskap

Dit is verstaanbaar dat die mate waartoe die bedryfsleier sukses behaal in die uitoefening van sy taak, wel tot 'n groot mate aan sy eie optrede toe te skrywe is. Nogtans is dit belangrik om daarop te let dat die bedryfsleier en sy onderneming deel vorm van die samelewing en dat hy nie maar na willekeur kan optree nie. °)

Ten einde mee te werk tot die uitbouing van die sakelewe, is dit noodsaaklik dat die inwoners gemotiveerd moet word om die optrede van die bedryfsleiers te steun en waar moontlik ook hulle deelname te gee.

Waar die hele lewenspatroon van die Bantoe besig is om te verander en aan te pas by die veranderende omstandighede, is dit belangrik dat die ekonomiese ontwikkeling van hierdie gebiede nie te vinnig geskied nie maar dat die mense geleidelik daarvoor voorberei word. Deur middel van die bestaande kommunikasie-middele en -kanale kan daar baie van Staatsweë gedoen word om die houding van die algemene publiek gunstig te bevorder. Dit is egter ook belangrik om in aanmerking te neem dat die optrede van die bedryfsleier 'n groot in-

†) Vgl. afdeling 7.4.4.

‡) Vgl. o.a. afdelings 9.3, 9.4 en 9.6.

§) Vgl. afdeling 7.1 waar die verskillende funksies kortliks behandel is. Vgl. ook afdeling 8.3.2 punt 3.

§) Vgl. afdeling 9.4.2.

°) Vgl. afdeling 3.2.2.2. punt (iii)

druk op die mense in sy gebied uitoefen.§) Dit is gevolglik nodig dat hy sover as moontlik daartoe sal bydra^o) om die vertroue van die inwoners te verkry en hulle daadwerklik by te staan in hierdie tydperk van groot aanpassing.

Daar moet ook besonder aandag gegee word aan die wisselwerking tussen die onderneming en die samelewing waarvan dit deel uitmaak.||) In die eerste instansie is dit noodsaaklik dat die bedryfsleier tot die besef van hierdie belangrike aandeel van sy taak gebring word en hy daartoe voorberei word om sy verantwoordelikheid te aanvaar.*) In die tweede instansie is dit egter belangrik dat hierdie taak nie net deur die bedryfsleier alleen verrig moet word nie, maar dat daar samewerking tussen al die belanghebbende instansies behoort te wees.‡)

Bogenoemde punte is voldoende om tot die besef te kom dat daar 'n groot verskeidenheid van aanverwante sake is waaraan die nodige aandag gegee moet word om die sakelewe daartoe in staat te stel dat dit 'n aktiewe rol in die ekonomiese lewe van die Tuislande kan speel. Gesien ook in die lig van die ander aanbevelings met betrekking tot die opleiding en ontwikkeling van die bedryfsleier as sodanig, is dit egter duidelik dat die nodige kanale geskep moet word waardeur die bedryfsleier deur sy aktiewe bydrae, sowel as die bystand van buite, die posisie daadwerklik kan bevorder. In die volgende afdeling word die aandag toegespits op die koördinasie van sodanige optrede.

9.6 KOÖRDINASIE VAN OPTREDE

Uit die behandeling van die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak het een kenmerkende aspek by herhaling na vore gekom, naamlik die behoefte aan die nodige koördinasie met die beplanning en toepassing van 'n algemene beleid aangaande die ontwikkeling van die Tuislande.†) Met ander woorde 'n beleid wat al die verskillende aspekte en instansies wat daarby betrokke is in 'n breë eenheid sal saamsnoer en die weg sal aanwys waarvolgens die mikpunt bereik kan word.§) Die aandag sal op die volgende aspekte gevestig word:

9.6.1 Koördinasie van beleid as beginsel

Gesien die wye veld wat geraak word deur die onderneming met sy skakeling en invloed op elke terrein van die samelewing, is dit verstaanbaar dat talle persone en instansies daarby gemoeid sal wees. Weens die uiteenlopende aard van die werksaamhede wat in hierdie verband onderneem moet word, is dit noodsaaklik sowel as wenslik dat dit deur hierdie verskillende instansies behartig word. Daar kan in hierdie opsig byvoorbeeld gedink word aan:

§) Vgl. afdeling 4.4.3.

^o) Vgl. afdeling 7.5.5.

||) Vgl. afdelings 8.3 - 8.5

*) Vgl. afdeling 8.6.

‡) Vgl. afdeling 8.5.2.4.

†) Vgl. afdeling 9.6.4.

§) Vgl. afdeling 4.5.

- Verskillende Staatsdepartemente van blanke Suid-Afrika wat gemoeid is met die ontwikkeling van die Tuislande.
- Die verskillende Staatsdepartemente van die afsonderlike Tuislande.
- Die Bantoe-Beleggingskorporasie met sy filiale en susterskorporasie.
- Die Nywerheid-Ontwikkelingskorporasie van Suid-Afrika Beperk.
- Primêre en sekondêre opleiding vanaf Staatsweë en ander instansies.
- Hoër opvoedkundige opleiding naamlik, universitêre en tegniese onderwys.
- Private sake-ondernemings.
- Private persone en ander instansies, ensovoorts.

Dit is duidelik dat die verskillende aspekte van die samelewing deur een of meer van hierdie instansies hanteer word. In die hantering hiervan wat tot so 'n groot mate van buite die Tuislande geskied, lê egter ook die gevaar opgesluit dat sekere aspekte nie alleen oor die hoof gesien mag word nie, maar dat die onderskeie instansies met die benadering vanaf 'n bepaalde faset nie die invloed daarvan in die geheelbeeld tot sy volle reg sal laat kom nie. Daar deur ontstaan die posisie dat daar met die toepassing van die beleid botsend gehandel word en dit ten koste van die ontwikkeling van die Tuislande.

Daarby moet ook nog in aanmerking geneem word dat daar uit die aard van omstandighede tot 'n groot mate van opgeleide blanke persone gebruik gemaak word. Dit is verstaanbaar dat hierdie persone aan die een kant elkeen 'n afsonderlike siening van die inwoners van die Tuislande het met 'n bepaalde benadering hoe om sy taak ten uitvoer te bring. Aan die ander kant bestaan daar in 'n meedere of mindere mate die neiging by elke persoon om sy siening en metode van optrede oor te dra aan diegene met wie hy skakel. Daar moet dus voortdurend teen gewaak word om nie die blanke se gebruike en gewoontes bewustelik of onbewustelik op die inwoners van die Tuislande af te dwing nie, maar om slegs leiding en bystand te verleen tot die opbou van hulle eie. Dit is belangrik om in hierdie verband daarop te let dat die onderskeie afdelings en departemente in 'n onderneming elkeen nie afsonderlik vir eie voordeel onderneem word nie, maar deur die bedryfsleiers ingeskakel word om as 'n eenheid na 'n gesamentlike doel gevoer te word. Net so behoort die verskillende liggame en instansies wat met die ontwikkeling van die Tuislande gemoeid is, ook deur 'n gesamentlike beleid na die gemeenskaplike doel gevoer te word.^{o)}

Verstaanbaar sal die bereiking van hierdie ideaal in die Tuislande, waar daar met die ontwikkeling daarvan so baie liggame en instansies betrek word, veel moeiliker wees as by die onderneming waar daar eenheid van beheer is.

Met die besef van die dringende behoefte en noodsaaklikheid aan die koördinasie van 'n algemene beleid ten opsigte van al die verskillende liggame en instansies wat meewerk tot die ontwikkeling van die Tuislande veral in soverre as wat die sakelewe betref, kan daar nie anders as om aan te beveel dat as eerste stap die koördinasie van die beleid in beginsel aanvaar word nie. Met die aanvaarding van hierdie aanbeveling sal daar reeds die basis gelê word waarop

^{o)} Vgl. afdeling 9.6.4 vir verdere uiteensetting.

voortgebou kan word. Nie alleen moet die nodige kanale daargestel word waarvolgens die verlangde koördinasie van beleid en die samewerking van al die verskillende instansies verkry kan word nie, maar moet ook terselfdertyd voorsiening gemaak word vir die daarstelling van 'n liggame om bestaande leemtes aan te vul.

Ten einde uitvoering hieraan te gee, is dit volgens ons siening nodig om met die oog op veral die hantering van die bedryfsleier en die sakelewe, die volgende kanale van samewerking en koördinasie van die algemene beleid, daar te stel:§)

- Eerstens, 'n kanaal van samewerking en koördinasie van beleid ten opsigte van die onderskeie ondernemings self, met ander woorde van die sakelewe as sodanig.

- Tweedens, 'n kanaal van samewerking en koördinasie van beleid ten opsigte van die opleiding en ontwikkeling van die bedryfsleiers op die verskillende vlakke van bestuur, en

- Derdens die koördinasie van beleid ten opsigte van die onderskeie instansies wat betrokke is met die bevordering van die sakelewe in die Tuislande sowel as aanverwante aspekte daarmee.

Ons besef dat die aanbevelings wat gemaak moet word om uitvoering te kan gee aan hierdie aspekte ingrypend van aard is en 'n baie moeilike taak is om te verwesenlik. Met in gedagte die belang van die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak, waardeur die sakelewe sy regmatige aandeel kan verkry in die ontwikkeling van die Tuislande, wil ons in alle beskeidenheid die onderstaande aanbevelings maak sodat daar langs dié weg die nodige samewerking en koördinasie bewerkstellig kan word. Ons vertrou dat die toepassing van die beleid van afsonderlike ontwikkeling daardeur daadwerklik versnel kan word tot voordeel van al die onderskeie bevolkingsgroepe in Suid-Afrika.

9.6.2 Instituut van Bestuurswese

Alvorens daar op die posisie in die Tuislande gekonsentreer word, sal daar eers kortliks aandag gegee word aan die hoofdoelstellings wat met sodanige instituut beoog word.

9.6.2.1 Werksaamhede van Instituut van Bestuurswese

In baie lande van die wêreld het daar met die verloop van jare sodanige institute ontstaan en hulle speel reeds in verskeie lande 'n belangrike rol as koördinerende liggaam van die bedryfsleiers. Ook in blanke Suid-Afrika is „Die Suid-Afrikaanse Instituut van Bestuurswese” besig om in omvang toe te neem. Een van die toonaangewende verenigings in hierdie opsig is egter die “American Management Association” (A.M.A.) wat reeds baie bydra tot die bevordering van die sakelewe in die Verenigde State van Amerika. Daar sal met die oog op die waarde van die moontlike daarstelling van sodanige Instituut vir die Tuislande, in breë gelet word op die doel van die A.M.A.

§) Die aandag word in die volgende afdelings 9.6.2 — 9.6.4 aan hierdie aanbevelings geskenk.

Onder die leierskap van die President van die A.M.A., Lawrence A. Appley, is daar sedert 1950 'n begin gemaak om bedryfsleiers byeen te bring om hulle te laat deel in die kennis, ondervinding en proefnemings van ander bedryfsleiers. Daar is gevoel dat die bedryfsleier se insig in die sake van sy onderneming, asook die uitlewe daarvan na buite, tot 'n groot mate beperk word deur die persoon se eie kennis, bekwaamheid en ondervinding soos dit in die bepaalde onderneming gesien, gewaardeer en toegepas word. Dit bring met ander woorde enghed van die optrede van bedryfsleiers ten opsigte van bepaalde ondernemings mee. Die Vice-president van die A.M.A., Dr. F. E. Pamp, meld in hierdie verband dat:

"If the manager never leaves his company to learn, he may be well adapted to it and to the limited universe of principles it embodies, but his company will eventually suffer from a limitation on its ability to realize and cope with the rapidly changing elements of its environment."^{o)}

Met die byeenbring vanuit verskillende ondernemings van 'n beperkte aantal bedryfsleiers met 'n gemeenskaplike aandeel en belang in die uitoefening van hulle taak van bedryfsleiding, is daar groter sukses behaal as byvoorbeeld met groot wetenskaplike kongresse. In die kleiner studiegroepe word die bedryfsleiers daartoe in staat gestel om bepaalde onderwerpe meer intensief te bestudeer in 'n meer persoonlike atmosfeer. Met die bespreking van die onderwerpe word die geleentheid gebied om die benaderings van die verskillende ondernemings met mekaar te vergelyk en soos Pamp tot die slotsom raak,

"... they find new dimensions open to them all, they attack or defend this problem as part of a team."^{l)}

Hierin lê dan ook die besondere waarde van hierdie studiegroepe, naamlik dat die tipe van ontwikkeling besonder geskik is vir die spesiale behoeftes van bedryfsleiding waardeur die bedryfsleiers hulle self ontwikkel en terselfdertyd ook meewerk tot die ontwikkeling van die ander bedryfsleiers.

Die A.M.A., het gevolglik ontwikkel in 'n professionele vereniging van bedryfsleiers vanuit die verskillende vlakke van bestuur. Deur hierdie skakeling word daar gepoog om die bedryfsleiers van verskillende ondernemings die geleentheid te bied sodat hulle hul kennis, ondervinding en proefnemings met mekaar deel met die oog op:

- Die oor-en-weer-verbreding en bevordering van die individu sowel as die groep se kennis en belange.
- Die voordeel wat die onderneming verkry met die breër insig en begrip in die uitoefening van sy taak deur die bedryfsleier, en
- die voortdurende bevordering en uitbouing van bedryfsleiding as 'n wetenskap in die algemeen.

In die laaste verband is daar 'n baie wye veld met betrekking tot navorsing, algemene en spesifieke bestuursopleiding, konferensies, opbou van bestuursbibliografie en talle ander aanverwante aangeleenthede om bedryfsleiding as wetenskap

^{o)} Pamp, F.E. Meeting the nations' needs in management education. (In Ettinger op. cit., p. 606).

^{l)} *Ibid.*, p. 606.

te bevorder. Dit dien weer as bevordering van die opleiding van die aspirant-bedryfsleier en uiteindelik ook weer die onderneming waar hy leiding sal neem.

9.6.2.2 Instituut van Bestuurswese vir die Tuislande

Daar is op gewys*) dat die bedryfsleier in die Tuislande bygestaan moet word in die toepassing van interne bestuursopleiding sodat sy ondergeskiktes die regte opleiding kan ontvang, terwyl hy terselfdertyd kan ontwikkel. Afgesien ook van ander metodes van eksterne bestuursopleiding en bystand van verskillende instansies, word die basis van samewerking soos deur die A.M.A., beoefen as besonder waardevol beskou om die bedryfsleiers in die Tuislande te organiseer. Afgesien van losstaande pogings en byeenkomste, bestaan daar in die meeste gevalle maar min skakeling tussen die bedryfsleiers in die verskillende gebiede.°)

Daar word dus aanbeveel dat daar 'n begin gemaak word om die belangstelling van die bedryfsleiers te prikkel sodat hulle geleidelik 'n Instituut van Bestuurswese vir die Tuislande opbou. Daardeur kan daar daadwerklik meegewerk word tot die bevordering en uitbouing van die taak van die bedryfsleier, die onderneming en bedryfsleiding as wetenskap. Verder sal dit ook die belangrike voordeel meebring dat verskillende van die instansies wat met Tuislandontwikkeling gemoeid is, hulle bystand deur sodanige instituut kan kanaliseer en wel op 'n groepsbasis. Dit beteken nie dat individuele bystand in hierdie opsig gestaak moet word nie, maar die ontwikkeling van die bedryfsleier kan meer doeltreffend en met meer vrug onderneem word in bepaalde studiegroepe as deel van 'n daargestelde bestuursplan.

Hoewel daar nog vir geruime tyd vanuit blanke Suid-Afrika leiding in sodanige instituut gegee moet word, sal die feit dat die bedryfsleiers as groepe saam ootree 'n beter verstandhouding en aanvaarding van bystand meebring wanneer hulle die aktualiteit van mekaar se probleme insien en besef. Daar moet in hierdie verband daaraan gedink word dat daar met die verloop van tyd ook behoefte aan ander ondernemingsvorme as die eenmansaak sal bestaan. Met hierdie metode van skakeling sal die eenaar/bestuurder reeds daaraan begin gewoond raak om saam met ander bedryfsleiers op te tree en dit sal sodanige ontwikkeling baie help bevorder.

Dit is duidelik dat daar baie voordeel verkry kan word met die opbou van sodanige instituut en veral deurdat seker een van die belangrike doelstellings van die beleid van afsonderlike ontwikkeling daardeur ten uitvoer gebring kan word, naamlik om hierdie bedryfsleiers te help sodat hulle kan leer om hulle self te help.

Daar sal hier nie enige aanbeveling aangaande die samestelling en opbouing van sodanige instituut met die onderskeie afdelings daarvan gemaak word nie. Daar word gevoel dat die werklike patroon en samestelling deur die bedryfsleiers self beplan en uitgewerk moet word, sodat dit in ooreenstemming met die bepaalde omstandighede in elke Tuisland kan geskied. In hierdie verband is daar egter vier aspekte wat die oprigting van sodanige instituut raak, waarop ons graag

*) Vgl. afdeling 9.4.4.2.

°) Vgl. afdeling 4.6.1.2.

die aandag wil vestig:

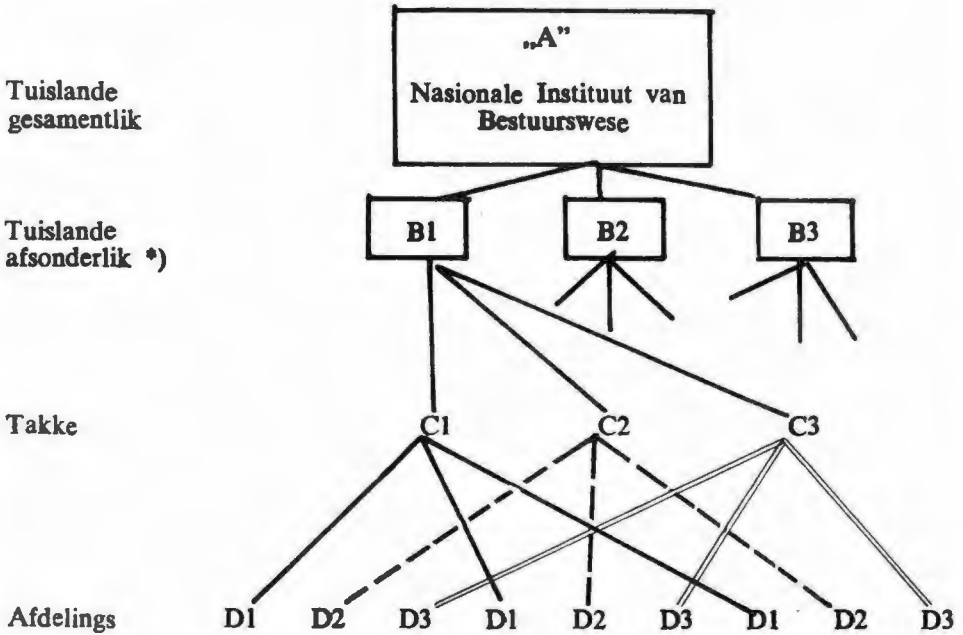
- Eerstens sal dit nodig wees om deur bepaalde optrede die bedryfsleiers in die Tuislande aan te spoor tot hierdie basis van samewerking. Dit sal aanvanklik nodig wees om hulle die nodige konstruktiewe leiding te gee sodat die volle voordeel verkry kan word. Soos die bedryfsleiers toeneem in hul bedrewendheid om hierdie samewerking tot eie ontwikkeling te benut, so kan die bystand van buite ooreenkomstig verminder word. Die vraag moet tereg gevra word wie die inisiatief in die oprigting van sodanige instituut moet neem. Gesien die aktiwiteit van die verskillende instansies wat meewerk tot die ontwikkeling van die Tuislande, glo ons dat die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika Beperk en sy filiale sekerlik die aangewese instansie is om, waar nodig in samewerking met ander instansies, die leiding te neem. Met die voordeel van groep-skakeling glo ons dat die aanvanklike swaarder las uiteindelik groot voordeel en besparing sal meebring.
- Tweedens is dit belangrik om daarop te let dat die elemente van bedryfsleiding basies dieselfde bly, waardeur die voordeel verkry word dat daar geput kan word uit die ondervinding met die toepassing daarvan in ander gebiede en lande. Waar hierdie aspek so nou aansluit by die praktyk glo ons dat daar met groot vrug gebruik gemaak kan word van die dienste van byvoorbeeld sekere maatskappye en instansies wat graag 'n aandeel in die ontwikkeling van hierdie bedryfsleiers wil speel. Ook in hierdie opsig is individuele bystand baie moeilik en te omslagtig, terwyl die byebring van hierdie bedryfsleiers van tyd tot tyd anders as volgens genoemde studiegroepe ook nie veel voordeel bied nie. Sover as wat die uitbouing van sodanige instituut betref, vertrou ons dat, daar onderhewig aan die goedkeuring van die betrokke instansies, die nodige skakeling met die Suid-Afrikaanse Instituut van Bestuurswese (S.A.I.M.), bewerkstellig kan word. Nie alleen kan die ondervinding van die S.A.I.M., baie tot sodanige instituut bydra nie, maar lede daarvan met toepaslike opleiding en kennis kan help om in die noue skakeling van die studiegroepe die bedryfsleiers van die Tuislande te motiveer tot steeds beter uitoefening van hulle taak. Verder kan sodanige Instituut ook direk die voordeel benut van die skakeling van die Suid-Afrikaanse Instituut van Bestuurswese met oorsese Institute.
- Derdens, word die aandag daarop gevestig dat hierdie basis van samewerking deur 'n instituut van bestuurswese, die besondere voordeel inhou dat dit met relatief lae koste bewerkstellig kan word. Verskeie van die bedryfsleiers in die Tuislande met wie geskakel is, is bereid om te help met die organisasie en uitbou van 'n sodanige instituut, terwyl die besigheidslokale van lede gebruik kan word as vergaderplek. Die hoof aspek is dus basies gesetel in die neem van die nodige inisiatief opgevolg met die nodige leiding en bystand om hierdie bedryfsleiers daadwerklik te help ontwikkel en te motiveer tot die suksesvolle uitoefening van hulle taak.
- Vierdens word daar, sonder om enigiens die samestelling of uitbouing daarvan voor te skryf, duidelikeidshalwe slegs 'n breë skema aangedui waarvolgens die samestelling van sodanige instituut van onderaf tot bo, onderhewig aan bepaalde behoeftes en omstandighede, ontwikkel kan word. Hierdie skema word ge-

sien as 'n aangewese basis waarvolgens die ontwikkeling van die bedryfsleiers die beste gedien kan word, naamlik:

1. Streeksindelingen, genoem afdelings en aangetoon met die simbool „D”, gebaseer volgens 'n kommoditeitsbasis vir bepaalde gebiede in die afsonderlike Tuislande - simbool D1,D2,D3, ensovoorts, - wat gereeld as studiegroep byeen kan kom.
2. Gebiedsindeling, genoem takke en aangetoon met die simbool „C”, waarvolgens die verskillende afdelings „D” volgens 'n streekindeling vir bepaalde kommoditeite saamgegroeper word met die oog op andere breër skakeling tussen hierdie bedryfsleiers, samewerking tussen die onderskeie afdelings te koördineer en om as kleiner aantal kontakpunte te dien vir dringende aangeleenthede of waar omstandighede dit noodsaak - die onderskeie takke word aangetoon met die simbool C1, C2, C3, ensovoorts.
3. Tuisland-indeling, genoem Instituut vir bepaalde Tuisland en aangetoon met die simbool „B”, waarvolgens die takke „C” van die verskillende gebiede ten opsigte van elke Tuisland, saamgegroeper word met die oog op die skakeling en koördinasie ten opsigte van elke Tuisland in sy geheel.
4. Die samestelling van 'n Nasionale Instituut van Bestuurswese en aangetoon met die simbool „A”, waarvolgens die onderskeie Institute van die Tuislande „B” saamgegroeper word met die oog op skakeling, koördinasie en die bevordering van bedryfsleiding in die algemeen soos dit Tuislandontwikkeling raak. Daar kan in hierdie verband slegs gedink word aan die rol wat sodanige Instituut kan vervul in die opleiding van voornemende bedryfsleiers. Dit kan geskied deur onder andere eie optrede sowel as samewerking met 'n bedryfskool soos in die volgende afdeling behandel word.

Skematies kan hierdie voorgestelde breë organisasiestruktuur soos volg in illustrasie 9/1 uiteengesit word.

Illustrasie 9/1 - Basis van samestelling van instituut van bestuurswese



9.6.3 Bedryfskool

Die aandag sal in hierdie verband gevestig word op die volgende:

9.6.3.1 Taak van bedryfskool

Daar is klem gelê op die ontwikkeling van die bedryfsleiers deur interne en eksterne bestuursopleiding. In die vorige afdeling is die aandag bepaald gevestig op die daarstelling van 'n Instituut van Bestuurswese waardeur die bedryfsleier, ondernemings en bedryfsleiding as wetenskap, ontwikkel en bevorder kan word. Uit die werksaamhede van 'n sodanige instituut, blyk dit duidelik dat dit in hoofsaak gaan om die toepassing van bedryfsleiding in die praktyk deur die bedryfsleiers van verskillende vlakke van bestuur.

Daarteenoor word die klem by skoolopleiding sowel as by hoëropleiding, universitêre en tegniese in die geval van handelsopleiding, meer bepaald gevestig op verskillende terreine van die sakelewe wat normaalweg gebaseer word op die funk-

*) Die samestelling „B” sal vir elke Tuisland volgens dieselfde basis geskied maar aangepas by bepaalde omstandighede.

sionele benadering van die werksaamhede van die onderneming.†) In hierdie verband word die onderskeie aspekte, naamlik bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite, dan behandel vanuit die gesigspunt van elke funksie as sodanig, byvoorbeeld ten opsigte van bemaking, finansiering, produksie, ensovoorts. Met die oog op die daarstelling van 'n breë agtergrond is sodanige opleiding beslis van groot waarde. Waar baie van hierdie persone egter in die uitoefening van bedryfsleiding as sodanig betrek word en met verloop van tyd vorder tot die hoogste vlak van bestuur, is dit egter belangrik om daarop te let dat hulle opleiding hierdie bepaalde aspek slegs gedeeltelik dek.

In die geval van ander opleiding as handelopleiding word normaalweg min of geen aspekte van die bestuur van 'n onderneming in die leerplanne ingesluit. Nogtans word baie van hierdie persone in die sakelewe betrek by gespecialiseerde taakverrigtinge van bedryfsleiding en bedryfsaktiwiteite soos onder andere personeelbeamptes, ingenieurs, rekenmeesters en deskundiges op alle terreine van die sakelewe. Uit die aard van hierdie taakverrigtinge verrig baie van hierdie persone dit gewoonlik nie net ten opsigte van die bedryfsaktiwiteite as sodanig nie, maar hulle word ook tot 'n sekere mate ingeskakel by die uitoefening van die taak van bedryfsleiding. Met steeds groter spesialisasie, outomatisasie, die ontwikkeling van die tegnologie, ensovoorts, is dit verstaanbaar dat almeer van hierdie persone in die bestuur van ondernemings betrek word. Die gevolg is dat baie van hulle taakverrigtings aan die onderskeie funksies van bedryfsleiding, naamlik, bepaling van doelstellings, beplanning, aktivering en beheer, moet spandeer.§) Tereg word beheer dat:

...“ . . . for a divisional engineer managerial ability is as important as technical ability.”§)

Sonder om verder in te gaan op hierdie aangeleentheid is dit duidelik dat daar 'n besondere leemte bestaan tussen die ontwikkeling van die bedryfsleiers aan die een kant en die opleiding van persone uit die gelede waarvan toekomstige bedryfsleiers benoem moet word aan die ander kant. In werklikheid kom dit daarop neer dat die opleiding toegespits word op hoofsaaklik die uitoefening van die bedryfsaktiwiteite terwyl die aandeel met betrekking tot die bedryfsleiding maar min aandag ontvang. Op sigself is die opleiding met betrekking tot die bedryfsaktiwiteite baie belangrik en noodsaaklik maar wat die taak van die bedryfsleiers betref wat in wese die bedryfsaktiwiteite na sy doel moet voer, word dit aan die bedryfsleier oorgelaat om homself daarvoor te bekwaam — in die geval van handelopleiding word daar wel nog sekere aspekte van bedryfsleiding behandel maar by die ander opleiding word normaalweg min of geen aandag daaraan gegee.

As hierdie posisie gesien word in die lig van die eise||) en verantwoordelik-

†) Vgl. illustrasie 2/2 in afdeling 2.2.1.2.

§) Vgl. illustrasie 2/4 in afdeling 2.2.1.2.

§) Fayol, H. General and industrial management. (Vertaal deur Storrs, C.) London, Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. p. 83.

||) Vgl. afdeling 5.2.

heid^{o)} wat die bedryfsleier in die uitoefening van sy taak op hom moet neem, is dit verstaanbaar dat hierdie leemte daadwerklik aangevul moet word. Die nodige instansies en geriewe moes daargestel word om die bestaande bedryfsleier, sowel as voornemende bedryfsleiers, spesifiek voor te berei vir die uitoefening van die taak van bedryfsleiding wat steeds besig is om in belangrikheid toe te neem.

Die opleiding van bedryfsleiding het gevolglik oor die hele wêreld die aandag begin geniet en daar is deur middel van verskillende weë uitvoering daaraan gegee. Die ontwikkeling hiervan verkeer nog in 'n dinamiese groeifase, maar die belangrikste vorm waarvolgens dit onderneem word is deur bedryfskole.*) Hoewel die idee om die bedryfsleier op te lei geen nuwe idee is nie en reeds vanaf 1880 toegepas word, is die algemene aanvaarding en wenslikheid daarvan^{†)} maar hoofsaaklik vanaf 1940 met die herwaardering en reorganisasie van die bedryfskole^{‡)} teweeggebring. Aangesien die bedryfskole volgens die huidige stelsel nog deurgaans van betreklik resente datum is, word daar 'n groot verskeidenheid van organisasievorme en benaderings aangetref. Daar het gevolglik nog geen algemene erkende vorm van ontwikkeling van die bedryfskole ontplooi nie. Met die oog op hierdie studie sal daar nie verder ingegaan word op die ontwikkeling in hierdie opsig nie. Die aandag sal net op 'n paar aspekte gevestig word wat verband hou met die aanbeveling dat daar 'n begin gemaak word met die oprigting van 'n bedryfskool vir die Tuislande, naamlik:

1. Die organisasie van bedryfskole oorsee en in Suid-Afrika wissel vanaf selfstandige bedryfskole tot 'n hegte integrasie binne die aanvaarde universiteitstruktuur. Aangesien die klem by die bedryfskole meer bepaald op die praktyk toegespits word, word daardeur 'n eie karakter hieraan gegee wat die neiging meebring om weg van die tradisionele akademiese instellings te beweeg.§)
2. Die bedryfskole word gewoonlik beheer deur 'n raad wat aangestel word uit die verantwoordelike instansies sowel as 'n aantal van die vooraanstaande bedryfsleiers. Waar die bedryfskole binne die raamwerk van die universiteitstruktuur ontwikkel, vervul hierdie raad gewoonlik 'n tweeledige funksie, naamlik 'n beherende funksie enersyds en 'n adviserende funksie andersyds. So 'n raad kan byvoorbeeld verantwoordelik gehou word vir die reëlings en finansiering van gespesialiseerde opleiding, navorsing, konsultasie en skakeling. Daarteenoor tree dit adviserend op oor alle sake rakende formele opleiding en ander akademiese aspekte om te verseker dat sodanige opleiding steeds voldoen aan die vereistes van die praktyk vir sover dit natuurlik met akademiese standaarde versoenbaar is.
3. Hoewel die werksaamhede van die bedryfskole die klem tot 'n groot mate

^{o)} Vgl. afdeling 8.6.

^{*}) Vgl. o.a. Pierson, F.C. e.a. The education of American businessmen. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959. Hoofstuk 4.

^{†)} Great Britain, Ministry of Education, Report of a Special Committee & Education for Commerce. London, His Majesty's Stationery Office, 1949. p. 45.

^{‡)} Pierson, e.a. op. cit., p. 34-50.

^{§)} Pierson, e.a. op. cit., p. 40.

op die bevordering van bedryfsleiding laat val, word die metode waarvolgens dit onderneem word by bepaalde omstandighede aangepas. Basies behels dit hoofsaaklik vier aspekte, naamlik opvoeding, navorsing, konsultasie en skakeling. Die toepassing hiervan wissel baie by verskillende bedryfskole, maar uit die aard van hulle doelstellings geniet opvoeding voorrang. In die uitoefening van die opvoedkundige taak word daar baie gebruik gemaak van gevallestudies *) om die studente reeds sover as moontlik individueel sowel as groep voor te berei vir optrede in die praktyk. Gragg sien die waarde van die gevallestudie vir opleiding daarin dat:

“ this plan dignifies and dramatizes student life by opening the way for students to make positive contributions to thought and, by so doing, to prepare themselves for action.”^{o)}

4. Afgesien daarvan dat die bedryfskole meer prakties georiënteerd is, is daar nog 'n verdere belangrike faktor wat meewerk om dit as 'n eenheid te laat ontwikkel wat dan óf selfstandig óf binne die universitêre verband geskied. Soos in die onderskeie afdelings van hierdie studie duidelik na vore kom, omsluit die taak van die bedryfsleier 'n baie breë veld en hy kom met byna al die fasette van die samelewing in aanraking. Ten einde die nodige agtergrond vir die toekomstige bedryfsleier op te bou, is dit noodsaaklik dat daar 'n verskeidenheid van dissiplines ten opsigte van die belangrikste aspekte betrek word. Daar kan in hierdie verband net gedink word aan die onderstaande basiese dissiplines met die indeling van elkeen in die verskillende afdelings wat die bepaalde studieveld omvat, byvoorbeeld Bedryfseconomie, Ekonomie, Rekeningkunde, Kosteberekening, Wiskunde, Statistiek, Regsgeleerdheid, Sosiologie, Sielkunde, Volkekunde, ensovoorts. Teenoor die posisie by handels- en ander opleiding waar elke dissipline groten-deels vanuit die gesigspunt van die bepaalde studieveld benader word, †) is dit by die opleiding van die bedryfsleier noodsaaklik dat daar 'n geïntegreerde siening daarvan opgebou word. Dit is nie alleen noodsaaklik om die bedryfsleier die regte insig en kennis vir die uitoefening van sy omvangryke taak te gee nie, maar hy moet ook daartoe gebring word om sake in die regte perspektief te sien en te hanteer. Dan alleen kan die bedryfsleier sy taak doeltreffend uitvoer in die gebruikmaking en samewerking met sy mede kollegas as bestuurs-span, sy ondergeskiktes en ander deskundiges, om die eise en verantwoordelikhed wat aan hom gestel word tot reg te laat kom.

Ten einde uitvoering te gee aan hierdie taak het dit in die praktyk nodig geblyk om die opleiding van bedryfsleiers in een eenheid, naamlik die bedryfskool, saam te snoer. Alleen volgens hierdie basis kom die aanbieding van bedryfsleiding met die deeldisiplines (soos hierbo genoem) waarop dit berus, tot reg. Daar word dan 'n geïntegreerde siening opgebou deur die saamtrek van die betrokke

*) Vgl. o.a. McNair, M.P. (red.) The case method at the Harvard Business School. New York, McGraw-Hill Book Co., 1954. Verskillende skrywers bespreek bepaalde aspekte van gevallestudies. Vgl. ook Pierson, op. cit., p. 48-50.

o) Gragg, C.I. Because wisdom can't be told. (In McNair (red.) op. cit., p. 6)

†) Vgl. uiteensetting hierbo in afdeling 9.6.3.1.

deskundiges in die bedryfskool self en hul saamsnoering tot die bereiking van een gesamentlike hoofdoel. Hierdie doel is in hoofsaak gerig op die beste en doeltreffendste bevordering en uitbouing van bedryfsleiding en wel ten opsigte van d.e bedryfsleiers self, d'e onderneming, die gemeenskap sowel as wetenskap op sigself.

9.6.3.2 Bedryfskool vir Tuislande

Die algemene patroon van die opleiding van bedryfsleiers in die Tuislande, stem in wese ooreen met die algemene posisie soos in d'e vorige afdeling aangetoon. Met so besonder baie wat die verskillende instansies teen baie hoë koste onderneem om voorsiening te maak dat die inwoners van die Tuislande oor die nodige moderne opleidingsgeriewe en fasiliteite beskik, is daar met betrekking tot die opleiding van die bedryfsleier as sodanig nog 'n groot leemte. Hierdie leemte word te meer aktueel as in aanmerking geneem word dat die bedryfsleier in die Tuislande binne 'n betreklik kort bestek d'e sakelewe moet betree wat u't die aard van die vroeëre ontwikkeling van hierdie gebiede, grootliks vreemd vir hom is. Daarby moet ook in gedagte gehou word dat daar twee byna uiterste pole is waartussen hierdie bedryfsleier moet beweeg en wat besondere eise aan die uitoefening van sy taak stel. Aan die een kant moet hy rekening hou met sy mense se ontwikkeling wat baie aanpassing verg met die groot verandering wat teweeggebring word deur die invloed van d'e gekompliseerde sakelewe op sy tradisionele lewenswyse. Aan die ander kant skakel hierdie bedryfsleier met blanke Suid-Afrika wat 'n hoogsgeïndustrialiseerde land is en u't die aard van sy bedrywig-hede baie verskil met die in d'e Tuislande. Daarby moet in aanmerking geneem word dat hierdie posisie besonder gekompliseerd raak wanneer die bedryfsleier in die Tuislande in mededinging met sy ampsgenoot in blanke Suid-Afrika moet optree.

Afgesien van die dringende behoefte aan doeltreffende bedryfsleiding tot die bevordering van die sakelewe as sodanig, is daar 'n ander baie belangrike aspek wat optrede reeds in hierdie stadium noodsaak. As kern van die beleid van afsonderlike ontwikkeling is die beginsel dat die afsonderlike bevolkingsgroepe elkeen die geleentheid gegee moet word om volgens sy eie aard te ontwikkel.§) Met so 'n enorme oorwig van die hoogsontwikkelde en kapitaalkragtige blanke gebied teenoor die posisie in d'e Tuislande, bestaan die gevaar beslis dat hierdie basis maar net so oorgeneem sal word. In stede dat die bedryfsleier in die Tuislande die toepassing van sy taak laat kristaliseer uit eie persoon en omstandighede, word hy tot 'n mate genoodsaak om die situasie en toepassing slaafs na te volg. Daarmee word nie beweer dat daar geen navolging moet wees nie want tot 'n sekere mate kan dit tot groot nut wees, maar dan is dit ook net so belangrik dat met die oog op die langtermyn sukses, daar die nodige aanpassing sal wees om 'n eie kultuur te ontwikkel||) met 'n eie bestuurs-etiek.‡)

Ten einde die groot taak van opleiding van die inwoners van die Tuislande met betrekking tot die sakelewe af te rond is dit belangrik dat dit ook uitge-

§) Vgl. afdeling 2.5.2.

||) Vgl. afdeling 5.4.

‡) Vgl. afdeling 5.3.3.

brei moet word om bedryfsleiding in te sluit. Gesien in die lig van die punte soos in die voorafgaande afdeling behandel, is dit wenslik dat die opleiding in hierdie verband in 'n bepaalde eenheid vir die doel geskied. Daar word gevolglik aanbeveel dat daar oorgegaan word tot die oprigting van 'n Bedryfskool vir die Tuislande om die bestaande, sowel as voornemende bedryfsleier, direk en daadwerklik vir die uitoefening van sy taak voor te berei.

Die oprigting van 'n Bedryfskool in die Tuislande raak baie sake in verband met die organisasie daarvan byvoorbeeld die plasing, finansiering, huisvesting, personeel, leerplanne wat by bepaalde omstandighede aangepas moet word, en talle ander aspekte. Met die oog op hierdie studie word die verskeie sake nie hier behandel nie, maar die volgende punte van belang sal net kortliks genoem word:

1. Dit is belangrik dat die bedryfskool as 'n eenheid ontwikkel word waar bedryfsleiding en die verskillende deeldisiplines waarop dit berus tot 'n geïntegreerde siening opgebou word om te voldoen aan die bepaalde omstandighede.

2. Hoewel die bedryfskool selfstandig kan ontwikkel, kan die belange van veral die akademiese sy volgens ons mening die beste behartig word as dit aan die algemene vereistes en toesig van die akademiese gesagsliggame van 'n Universiteit onderwerp word. Daarby is dit noodsaaklik dat die organisasievorm daarvoor voorsiening maak dat daar voortdurende samewerking en skakeling met ervare en bekwame bedryfsleiers vanuit die Tuislande sal wees. Die ontwikkeling van die Instituut van Bestuurswese vir die Tuislande[§]) kan 'n groot aandeel in hierdie opsig vervul. In hierdie verband glo ons dat die beste resultate verkry sal word as daar volgens 'n goedgekeurde basis 'n aantal vooraanstaande bedryfsleiers vanuit blanke Suid-Afrika ook hierby betrek kan word.

3. Inagnemende die omvangrykheid van so 'n bedryfskool met al die aspekte wat dit omvat soos personeel, finansiering, huisvesting, en talle meer, sal dit raadsaam wees om in hierdie stadium slegs een bedryfskool vir die Tuislande te ontwikkel. Verdere ontwikkeling kan, wanneer die tyd daarvoor ryp is, opgevolg word met die vestiging van afdelings daarvan in bepaalde Tuislande.

4. Een faktor wat, afgesien van die akademiese skakeling soos in punt 2 hierbo genoem, by die plasing van so 'n bedryfskool in gedagte gehou moet word, is die wenslikheid daarvan dat dit binne bereik van 'n groot industriële gebied moet wees. Dit is belangrik dat daar 'n stelsel uitgewerk word waarvolgens daar tot 'n sekere mate praktiese opleiding in koördinasie met die akademiese opleiding kan geskied. Sover as moontlik moet daar in hierdie verband aandag gegee word aan die opleiding van bedryfsleiding sowel as die verrigting van bepaalde bedryfsaktiwiteite. Waar nodig behoort persone selfs gedurende of na hulle opleiding by ondernemings geplaas[°]) te word vir bepaalde tydperke.

5. Die verskillende bedryfskole in blanke Suid-Afrika het alreeds ver gevorder met die uitbouing van hulle taak om bedryfsleiding ooreenkomstig die omstandighede alhier aan te pas. 'n Bedryfskool vir die Tuislande kan tot 'n groot

§) Vgl. afdeling 9.6.2.2.

°) Vgl. afdeling 9.3.2.3.

mate leiding van hierdie instansies verkry maar met klem op die belangrike aspek dat die toepassing as sodanig aangepas word by die omstandighede aldaar. Ons voorsien dat die personeel van so 'n bedryfskool spesiaal vir die doel voorberei moet word en voortdurend op hoogte moet bly met veranderende omstandighede.

6. Dit is ook van belang dat die toelating tot 'n bedryfskool vir die Tuislande op 'n ander basis sal geskied as by ander soortgelyke skole. Met die jare wat kom mag die posisie baie verander, maar vereers sal dit nodig wees om voorsiening te maak vir onder andere:

- Persone met universitêre opleiding in die handelsrigting.
- Persone met universitêre opleiding sonder handelsvakke,
- Persone met tegniese opleiding met of sonder handelsvakke.
- Persone met skoolopleiding met of sonder handelsvakke.
- Persone met min of selfs geen opleiding maar wat die sakelewe wil betree.
- Persone wat in enigeen van bogenoemde groepe val met min of geen sakekennis en ervaring.
- Persone wat in enigeen van bogenoemde groepe val met heelwat sakekennis en ervaring.

Daar kan nog verder onderskei word, maar dit is duidelik dat daar by so 'n bedryfskool vir persone met uiteenlopende behoeftes voorsiening gemaak moet word. Hoewel hierdie posisie die taak bemoeilik kan dit wel ten uityoer gebring word deur byvoorbeeld 'n kombinasie van diploma- en graaddisiplines aan te bied met aanvullende opleiding ten opsigte van sekere groepe.

7. Dit is ook belangrik dat die opleiding aan 'n sodanige bedryfskool nie in hierdie geval en onder huidige omstandighede as die finale afronding van die persoon gesien moet word nie. Ons glo dat dit nie alleen wenslik nie, maar ook noodsaaklik is om hierdie opleiding tot 'n sekere mate verder op te volg. Nadat die student as bedryfsleier die sakelewe betree het, behoort daar solank nodig nog aandag aan hom gegee word. Dit kan byvoorbeeld bewerkstellig word deur onder andere:

- Die byeenbring van die bedryfsleiers op sentrale punte met sekere tussenposes waar daar aan bepaalde aspekte aandag gegee word. Die bedryfskool kan 'n aandeel in hierdie taak vervul sowel as die voorgestelde Instituut van Bestuurswese. Verskeie ander instansies se samewerking kan ook verkry word.
- Die gereelde uitsending van nuusbriewe, boeke, lesings en ander dokumente aan die oud-studente wat as bedryfsleiers opereer om hulle voortdurend op hoogte van sake te hou.
- Die daarstelling van 'n advies en skakelingsafdeling wat byvoorbeeld, in samewerking met die Bantoe-Beleggingskorporasie van Suid-Afrika en sy filiale in die verskillende gebiede, direkte kontak met die bedryfsleier kan behou en hom kan bystaan in die uitoefening van sy taak.

8. Ten slotte kan daar aandag gegee word om die studiemateriaal van so 'n bedryfskool op so 'n wyse op te stel dat dit sonder veel addisionele arbeid ook

gebruik kan word vir selfstudie*) deur persone wat nie die bedryfskool voltyds kan bywoon nie. Met sekere tussenpose kan hierdie persone dan vir korter of langer tydperke by die bedryfskool byeengebring word met die oog op praktiese onderrig en die behandeling van probleme.

Daar word besef dat anders as die geval by die voorgestelde Instituut van Bestuurswese, die oprigting van 'n Bedryfskool vir die Tuislande nie net alleen heelwat koste sal meebring nie, maar ook 'n moeiliker taak is om te behartig. Ten einde die sakelewe sy regmatige aandeel te laat neem in die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande, is dit egter essensieel dat die bedryfsleier die nodige aandag sal geniet. Dan alleen kan daar verwag word dat hulle binne afsienbare tyd daartoe in staat sal wees om die sakelewe in die Tuislande uit te bou tot die volle voordeel van homself sowel as van die inwoners daarvan.

9.6.4 Gemeenskaplike Raad vir Tuislandontwikkeling

In die algemeen geneem kan daar sonder voorbehoud verklaar word dat ons skakeling met die onderskeie instansies†) duidelik getoon het dat die bevordering van die posisie van die Bantoe en die ontwikkeling van die Tuislande aktief en doelgerig nagestreef word. Uit die aard van die werksaamhede van die onderskeie instansies is dit verstaanbaar dat elkeen daarna streef om die bepaalde aspek of aspekte waarmee dit gemoeid is so doeltreffend moontlik uit te voer. Gesien die omvangrykheid van die taak om die Tuislande te ontwikkel, is hierdie metode van spesialisasie bepaald die aangewese weg van optrede. Ons glo dat die bevordering van die onderskeie fasette van Tuislandontwikkeling die beste langs hierdie weg gedien kan word.

Die breë beleid van optrede van hierdie verskillende instansies word bepaal deur die beleid van afsonderlike ontwikkeling. Daardeur word hierdie optrede gerig op een bepaalde doelstelling wat in hoofsaak daarin geleë is om die Bantoe daartoe te lei dat die politieke vryheid opgevolg word met ekonomiese selfstandigheid.||) Die beplanning en toepassing‡) by die onderskeie instansies om die werksaamhede van elkeen na hierdie doelstelling te voer, noodsaak egter dat daar die nodige kanaal daargestel word om 'n algemene beleid daar te stel wat die weg aanwys waarvolgens hierdie mikpunt bereik kan word.°) Dit is van kardinale belang dat die verskillende instansies op een of ander wyse gekoördineer word sodat hul beplanning en toepassing in ooreenstemming kan geskied met die kompleks aard van die posisie soos dit in sy geheelbeeld te voorskyn tree.

Daar kan sekerlik geredeneer word dat die menslike, materiële en tegniese

*) *Villaume, J.C. Correspondence teaching for underdeveloped countries.* (In *Ettinger (red.), op. cit., p. 622-623*) wys op die belangrikheid van korrespondensie opleiding.

†) Vgl. afdeling 9.6.1.

||) Vgl. afdeling 1.1 en afdeling 2.5.2.

‡) Vgl. afdeling 9.6.1.

°) Vgl. afdeling 4.5.

bystand wat deur elke instansie verleen word, volgens die beste metodes en tegnieke geskied en dat die grootste voordeel daardeur bereik word. Koördinasie tussen die onderskeie instansies mag dan ook nie belangrik geag word nie. Ons wonder egter tot watter mate daar werklik besef word hoe diepgaande al hierdie optrede die Bantoe raak. In afdeling 5.4 is daar net enkele aspekte van hierdie baie belangrike aangeleentheid aangeraak, maar dit is voldoende om 'n mens tot die besef te bring van die geweldige omvang van die kulturele aanpassing wat werklik nodig is. Afgesien van die tasbare bystand soos behandel, is die aanpassing van die houding en hele lewenswyse van die Bantoe om daarby aan te pas moontlik nog meer belangrik as die werklike bystand. Die blywende en suksesvolle bereiking hiervan is bepaald moeiliker en meer gekompliseerd*) as wat menigeen besef. Daar moet onthou word dat die invloed wat vanaf elke instansie uitgaan ook deurwerk na die ander fasette van die samelewing. Ten einde hierdie invloed te laat saamwerk om op die langtermyn die beste voordeel te bereik, is dit noodsaaklik dat die lewe as 'n eenheid gesien word.§) Dit is veral in hierdie verband dat die behoefte opgesluit lê om koördinasie te verkry van die optrede van die verskillende instansies wat gemoeid is met die ontwikkeling van die Tuislande.

Dit moet beklemtoon word dat daar met hierdie siening geensins bedoel word dat die selfstandigheid en werksaamhede van die onderskeie instansies moet verander of gewysig word nie. Soos hierbo gestel, vereis die posisie juis dat daar spesialisasie moet wees om die verskillende fasette van ontwikkeling die beste te behartig. Daar is intendeel gesoek na 'n oplossing om die onderskeie liggame en instansies volgens die bestaande status quo deur 'n gesamentlike beleid na die gemeenskaplike doel te voer.§)

Met inagneming van al die verskillende faktore en omstandighede wil ons in alle beskeidenheid aanbeveel dat daar oorgegaan word tot die stigting van 'n Gemeenskaplike Raad vir Tuislandontwikkeling. Daar word besef dat die omvang van sodanige raad om die nodige koördinasie doeltreffend te bewerkstellig, baie wyer moet strek as net ten opsigte van die sakelewe as sodanig en gevolglik ook die aanverwante aspekte moet omsluit. Om die lewe as eenheid te sien met die invloed van al die verskillende aspekte daarop, is dit egter noodsaaklik om die optrede wat dit beïnvloed te harmonieer tot 'n gesamentlike beleid teropbouing van die geheelposisie.

Die samestelling en werksaamhede van so 'n gemeenskaplike raad vereis die aandag van baie ander fasette as wat in hierdie studie behandel word en verg 'n studie op sigself. Sover as wat die hantering van die sakelewe met die klem op die posisie van die bedryfsleier betref, word die volgende breë basis aanbeveel:

*) Vgl. afdeling 9.4.3.1 waar hierdie aanpassing m.b.t. die bedryfsleier behandel is.

§) Vgl. o.a. afdelings 9.5.1 en 8.5.2,1

§) In afdeling 9.6.1 is dit vergelyk met die skakeling van die onderskeie departemente in 'n onderneming.

9.6.4.1 Werksaamhede van 'n gemeenskaplike raad†)

Aangesien die werksaamhede van so 'n aard die samestelling daarvan grootliks sal bepaal, word hierdie aspek eers behandel.

Ten einde die koördinasie van al die verskillende aspekte en fasette van die ontwikkeling van die Tuislande te bewerkstellig, word aanbeveel dat die werksaamhede basies soos volg verdeel word:

- Eerstens, die koördinasiefunksie van 'n gemeenskaplike beleid met klem op veral die kulturele aanpassing, van:

(a) 'n Gemeenskaplike beleid ten opsigte van alle aspekte en fasette rakende die ontwikkeling van die Tuislande te formuleer en voortdurend aan te pas.

(b) Die aanpassing van hierdie beleid by die omstandighede van elke Tuisland maar met inagneming van die invloed daarvan op die algemene posisie, en

(c) die skenk van aandag aan bepaalde aspekte wat sekere gebiede in 'n bepaalde Tuisland raak, maar ook met inagneming die algemene posisie.

- Tweedens die navorsingsfunksie gebaseer op die verskillende fasette van die samelewing in die Tuislande en wel afsonderlik sowel as die geheelbeeld.^{o)}

Daar kan in hierdie verband onder andere verwys word na navorsing aangaande die volgende:

fisiese omgewing) ekonomiese omgewing maatskaplike omgewing etiese omgewing politieke omgewing sielkundige omgewing internasionale omgewing	Beleid met betrekking tot beplanning en toepassing van verskillende instansies	Doelstelling soos bepaal deur beleid van afsonderlike ontwikkeling
---	--	--

Hierdie navorsing kan soos volg onderneem en koördineer word:

(a) Bepaalde aspekte wat weens die aard van die ondersoek dit noodsaak of wat nie deur ander instansies onderneem word nie, deur die Gemeenskaplike Raad self.

(b) Skakeling met die verskillende instansies wat navorsing onderneem om bepaalde en algemene navorsing te onderneem, en

(c) Koördinasie van die navorsing in (a) en (b) genoem met die oog op die uitoefening van die koördinasiefunksie.

- Dertens, die skakelingsfunksie waardeur daar voortdurend met die betrokke instansies en liggame geskakel word met die oog op:

(a) Vertolking van en hulp met die toepassing van die gemeenskaplike beleid soos bepaal deur die koördinasiefunksie.

(b) Toesighouding oor die toepassing van die gemeenskaplike beleid in die

†) Soos hierbo genoem, moet hierdie en die volgende afdeling gesien word in die lig van veral die posisie van die bedryfsleier.

^{o)} Vgl. o.a. afdeling 5.4. en afdelings 8.3 — 8.5.

||) Vgl. afdeling 8.4.1.

praktiese toepassing in die praktyk.

Ten einde hierdie skakeling doeltreffend te maak sal dit nodig wees om:

- (i) Probleme te ondersoek wat in die toepassing na vore kom, sowel as met veranderende omstandighede, sodat die beleid in ooreenstemming daarmee gebring kan word.
 - (ii) Bepaalde aspekte te ondersoek wat weens omstandighede gewysigde optrede noodsaak, met inagneming die invloed daarvan op die geheelposisie.
- Vierdens, die aktiverende funksie waardeur daar waar nodig, deur so 'n raad:
- (a) self sekere werksaamhede onderneem word indien dit nie deur ander instansies gedoen word nie,
 - (b) die nodige leiding geneem word om bepaalde instansies daartoe te beweeg om bepaalde werksaamhede te onderneem, en
 - (c) die nodige leiding geneem word om bepaalde instansies te help oprig wat dan die bepaalde werksaamhede kan onderneem.

Daar kan in hierdie verband byvoorbeeld gedink word aan die rol wat so 'n raad kan speel met die oprigting van 'n Instituut van Bestuurswese en 'n Bedryf-skool vir die Tuislande.\$)

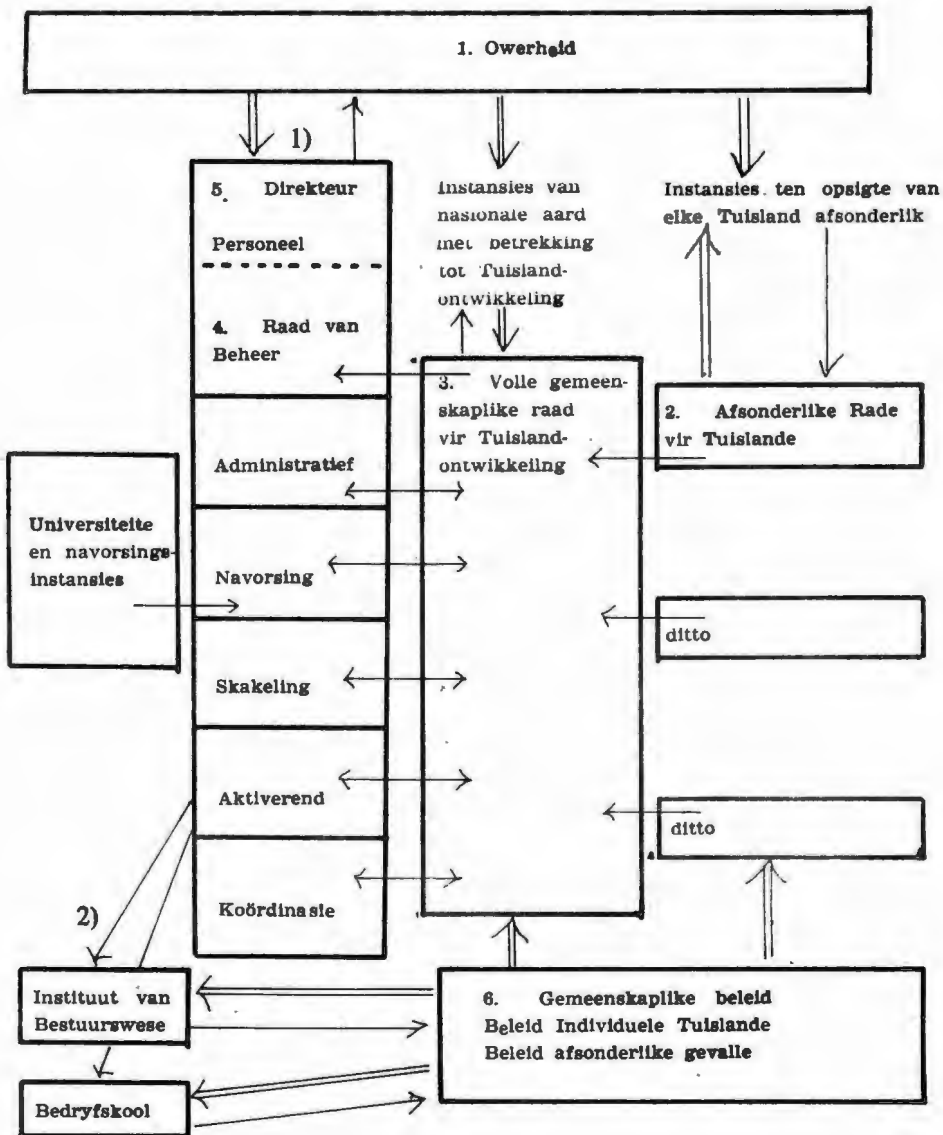
- Vyfdens, die administratiewe funksie om die voorgestelde raad in staat te stel om die verskillende funksies ten uitvoer te bring.

9.6.4.2 Die samestelling van 'n gemeenskaplike raad

Aangesien die samestelling van die voorgestelde gemeenskaplike raad van so 'n delikate aard is en so nou saamhang met die uitoefening van Owerheidsbeleid, sal daar nie gepoog word om 'n uitgewerkte skema in hierdie verband voor te lê nie. Met inagneming van die voorgestelde werksaamhede sal daar ter verduideliking van die aanbeveling, net 'n breë raamwerk aangetoon word wat as basis kan dien vir sodanige samestelling. Skematies kan dit soos volg in illustrasie 9/2 aangetoon word:

\$) Vgl. afdelings 9.6.2 en 9.6.3.

Illustrasie 9/2 — Raamwerk vir samestelling van Gemeenskaplike Raad



- 1) Dubbelyn toon aan vloei van gesag
- 2) Enkellyn toon aan samewerking.

Gebaseer op die verskillende punte soos in illustrasie 9/2 vanaf 1 tot 5 genommer, kan dit soos volg toegelig word:

1. Die samestelling en beheer van die voorgestelde Gemeenskaplike Raad moet hoofsaaklik by die Owerheid berus. Die status van sodanige raad behoort van so 'n aard te wees dat die gemeenskaplike beleid wat bepaal word, in die praktyk wel tot uitvoering gebring kan word.

2. Vir elke Tuisland word daar 'n afsonderlike raad saamgestel uit verteenwoordigers van die instansies van nasionale aard[§]), sowel as van die liggame en instansies wat by elke Tuisland afsonderlik gemeoid is. Die afsonderlike rade sal 'n tweeërlei funksie moet vervul:

- Eerstens moet hulle deur die skakeling in die volle raad (punt 3) meewerk tot die opbou van die gemeenskaplike beleid en

- tweedens moet hulle meewerk tot die aanpassing van die beleid by die afsonderlike Tuislande om in ooreenstemming met bepaalde omstandighede te geskied.

3. Die samestelling van die Volle Gemeenskaplike Raad wat geskied deur:

(a) verteenwoordigers van die liggame en instansies wat by die ontwikkeling van die Tuislande in die algemeen gemeoid is, en

(b) verteenwoordigers van afsonderlike rade (punt 2) wat vir elke Tuisland benoem word.

Die volle raad bepaal slegs die breë beleid en sal afgesien van bepaalde omstandighede net byvoorbeeld een keer in twee jaar vergader.

4. Uit die Volle Raad word 'n Raad van Beheer saamgestel wat uit 'n klein aantal lede (byvoorbeeld 7-9) bestaan en die Gemeenskaplike Raad (punt 5) bystaan gedurende die tydperke totdat die Volle Raad weer vergader, behalwe in die geval waar 'n aangeleentheid die spesiale byeenbring van die Volle Raad noodsaak.

5. Die Gemeenskaplike Raad vorm in werklikheid die kern en word beheer deur 'n Direkteur wat deur die Owerheid benoem word. Die Direkteur met 'n klein personeel is verantwoordelik vir die organisasie en voortsetting van die werksaamhede wat hoofsaaklik uit die vyf funksies[†]) bestaan. In die uitoefening hiervan word die Gemeenskaplike Raad vir Tuislandontwikkeling bygestaan deur:

(a) Die Raad van Beheer (punt 4 hierbo)

(b) Die verskillende liggame en instansies soos verteenwoordig in die Volle Raad (punt 3 hierbo)

(c) Die verskillende liggame en instansies soos verteenwoordig in die Afsonderlike Rade (punt 2 hierbo)

(d) Universiteite en ander navorsingsinstansies, en

(e) bepaalde instansies waarvan die oprigting en voortsetting deur die Gemeenskaplike Raad aktiveer kan word byvoorbeeld 'n Instituut van Bestuurswese en 'n Bedryfskool.

6. Die beleid wat geformuleer word, word deur die belanghebbende instansies en

§) Vgl. punt 3 hieronder.

†) Vgl. afdeling 9.6.4.1 vir uiteensetting van die funksies.

liggame in die praktyk ten uitvoer gebring sodat die ontwikkeling van die Tuislande tot 'n eenheid gevoer kan word.

Aangesien die onderskeie instansies op die Afsonderlike Rade en die Volle Raad verteenwoordig is, sal probleme en veranderende omstandighede voortdurend onder die soeklig kom. Daar sal dus 'n sirkelreaksie bestaan tussen die verskillende rade wat daartoe sal lei dat die beleid steeds aangepas word om daadwerklik mee te werk tot die ontwikkeling van die Tuislande.

9.7 SLOTOPMERKING

Die aandag is stap vir stap gevestig op die verskillende fasette van die taak van die bedryfsleier soos dit ook in die Tuislande tot toepassing moet kom. Hierin lê dan ook 'n baie groot taak vir blanke Suid-Afrika opgesluit om hierdie gebiede met woord en daad in die uitvoering daarvan by te staan.

Een aspek wat in hierdie opsig egter baie duidelik na vore gekom het en seker die kern vir ons vorm, is die besef hoe diepgaande al hierdie menslike, materiële en tegniese bystand werklik die wese van die Bantoe raak. Alleen as daar geslaag kan word om die inwoners van die Tuislande se houding en hele lewenswyse in ooreenstemming met die ekonomiese optrede te bring, kan verwag word om blywende sukses te behaal.

Die belangrikheid en verantwoordelikheid van hierdie taak van die bedryfsleier vir die sakelewe en ekonomiese ontwikkeling van hierdie gebiede, maak dit so omvangryk dat daar nie anders gehandel kon word as om tot die verreikende aanbevelings te raak nie.

Die weg wat tot dusver bewandel is met die bystand wat verleen word, het reeds baie vermag. Mag hierdie studie ook meewerk om hierdie posisie verder te bevorder en die ekonomiese ontwikkeling van die Tuislande daadwerklik te versterk tot voordeel van elke inwoner van Suid-Afrika en tot Sy eer.

Bylae A

VRAELYS m.b.t. DIE ASPEKTE WAT BEDRYFSLEIDING (BESTUUR) BEINVLOED

Die Bestuurder,

Die essensiële rol wat die bestuurder (bedryfsleier) in die handelswêreld inneem, word vandag algemeen aanvaar. Steeds word ook meer klem gelê op die feit dat dit die bestuurders is wat tot 'n baie groot mate die ekonomiese groei van 'n land moet bepaal. Met die oog hierop asook my besondere belangstelling in die bevordering van die Bantoe, onderneem ek onder leiding van prof. D.J. Viljoen van die Potchefstroomse Universiteit, 'n studie om hierdie besondere rol wat deur u en u kollegas vervul word, te bestudeer.

Ek wil gevolglik die vrymoedigheid neem om vir 'n wyle inbreuk te maak op u kosbare tyd en u te versoek om die aangehegte vraelys na die beste van u vermoë te beantwoord. Die inligting wat deur u verstrekk word, sal streng vertroulik behandel word en geen inligting m.b.t. u as persoon of 'n enkele onderneming sal gepubliseer word nie.

U samewerking vir die sukses van hierdie studie is onontbeerlik.

1. Algemeen

(a) Naam en posadres van:

(i) Bestuurder

(ii) Onderneming

(b) Adres waar die onderneming geleë is:

(c) Soort onderneming bv. kleinhandel, groothandel, ens.

(d) Wetlike vorm van die onderneming:

(i) Eenmansaak:

(ii) Vennootskap

(iii) Maatskappy:

(iv) Koöperasie:

(e) Aanduiding van die waarde van die jaarlikse omset:

(f) Aanduiding van die aantal persone in diens van die onderneming as:

(i) Bestuurder en Assistent-bestuurders:

(ii) Hoofde van departemente:

(iii) Opsigters:

(iv) Werkers:

(v) Ander (spesifiseer).

(a) Aantal:

(b) Teen vergoeding:

(c) Geen vergoeding:

(g) Aan watter kerk behoort?

(i) Die bestuurder:

(ii) Die meerderheid van die personeel:

(iii) Die meerderheid van die eienaars:

(h) Wat is die huistaal van persone in (g) genoem?

(i) Watter taal word normaalweg in die onderneming gebruik?

(j) Word daar boekgehou van al die transaksies van die onderneming?

(k) Tot watter mate is daar samewerking tussen u onderneming en ander ondernemings in die omgewing?

2. Die oprigting van die onderneming

- (a) Wanneer is die onderneming opgerig?
- (b) Wie was verantwoordelik vir die idee om die onderneming op te rig?
- (c) Watter rol speel die oprigters tans nog in die onderneming?
- (d) Het die oprigters ook die grootste persentasie van die kapitaal voorsien? Indien nie, wie het die kapitaal voorsien?
- (e) Wat is u houding teenoor finansiële hulp van?
 - (i) Finansiële instellings?
 - (ii) Die owerheid?
- (f) Toon persone soos u familie, vriende, ens. belangstelling om geld in die onderneming te belê?
- (g) Verwag u vir die toekoms enige ontwikkelingsmoontlikhede in u gebied?
- (h) Hoe onderskei u tussen die werksaamhede van die bestuurder met dié van die verskaffers van kapitaal?

3. Die doelstellings van die onderneming

- (a) Met watter idee voor oë is die onderneming opgerig?
 - (i) Vernaamste rede:
 - (ii) Ander redes:
- (b) Waarom het u die bepaalde soort onderneming verkies?
- (c) Waarom het u die bepaalde plek vir die onderneming gekies?
- (d) Is die verkryging van 'n wins 'n belangrike faktor in die onderneming?
- (e) Beskou u die lewering van goeie diens aan die verbruikers bv. aflewering, kwaliteit, bediening van klante, ens. as baie belangrik? Indien wel waarom?
- (f) Is daar bepaalde doelstellings (strewes) waarvolgens die onderneming funksioneer? Indien so:
 - (i) Wat is die belangrikste doelstelling?
 - (ii) Wie is verantwoordelik daarvoor dat die sake van die onderneming volgens die doelstellings funksioneer?
 - (iii) Tot watter mate is die doelstellings reeds verwesenlik?
- (g) Is die personeel bekend met die doelstellings van die onderneming?
- (h) (i) Word die beleid van die onderneming ooreenkomstig die doelstellings bepaal?
 - (ii) Word die beleid so bepaal dat die personeel doelgerig kan meewerk ter bereiking van die doelstellings?
- (i) Word daar groot uitbreidings van die onderneming in die nabye toekoms beoog? Indien wel, wat is die hoofredes hiervoor?

4. Wetlike ondernemingsvorm

- (a) Waarom is die bepaalde ondernemingsvorm gekies?
Eenmansaak, Maatskappy, Koöperasie, Vennootskap.
- (b) Is u op hoogte van die voor- en nadele tussen die verskillende ondernemingsvorme?
- (c) Is daar enige voorname om van die huidige na 'n ander ondernemingsvorm oor te skakel? Indien so, waarom?
- (d) Wat is die houding van u en u mense i.v.m. die verskillende ondernemingsvorme?

- (e) Watter ondernemingsvorme beskou u as die beste vir die bepaalde omstandighede in die Bantoetuislande? Waarom?

5. Posisie van die bedryfsleier (bestuurder)

- (a) Word die onderneming deur die eienaar bestuur? Indien nie,
(i) het die eienaar/s enige direkte aandeel in die bestuur van die onderneming?
(ii) Is die bestuurder slegs 'n gesalarieerde persoon?
- (b) Hoe belangrik beskou u die pos van die bestuurder in die onderneming?
- (c) Watter rol speel die bestuurder in die daarstelling en verwesenliking van die doelstellings?
- (d) In die geval waar bestuurders aangestel word:
(i) Hoe word vasgestel watter tipe persoon word benodig?
(ii) Hoe word die werwing en keuring van bestuurders gedoen?
(iii) Watter algemene eienskappe en bekwaamhede word van bestuurders verlang?
- (e) Watter vorige bestuursondervinding het die bestuurder voor sy huidige aanstelling opgedoen?
- (f) Watter skool- en ander opleiding het die bestuurder gehad?
- (g) Watter voorsiening word daar gemaak vir die opleiding en ontwikkeling van bestuurders?
- (h) Watter metodes van aansporing word toegepas vir die opbou van 'n hoë moraal t.o.v. die bestuurders?
- (i) Word maatreëls t.o.v. dissipline streng deur die bestuurder gehandhaaf?
- (j) Hoe belangrik beskou u die verkryging van wins vir:
(i) die sukses van die bestuurder? (ii) die vergoeding aan die eienaars
(iii) die voortbestaan van die onderneming?
- (k) Is van die personeellede daartoe 'n staat om die onderneming gedurende die afwesigheid van die bestuurder te bestuur?
- (l) Word persone van buite die onderneming genader om te help met die oplossing van bestuursprobleme?

6. Personeelposisie

- (a) Hoe word die aantal personeel benodig bepaal?
- (b) Hoe word die werwing en keuring van personeel gedoen?
- (c) Watter voorsiening word daar gemaak vir die opleiding en ontwikkeling van personeel?
- (d) Watter metodes van aansporing word toegepas vir die opbou van 'n hoë moraal t.o.v. personeel?
- (e) Wie is verantwoordelik vir die personeelfunksie in die onderneming?
- (f) Word personeellede geplaas in posisies waarvoor hulle die meeste aanleg het?
- (g) Tot watter mate word 'n personeellid as 'n lewende wese gesien met elkeen sy eie belange en begeertes?
- (h) Is opgeleide personeel maklik verkrygbaar?

7. Materiële hulpbronne

- (a) Beskik die onderneming oor voldoende kapitaal?
- (b) Beskik die onderneming oor 'n eie bedryfsperseel en geboue?
Indien nie, van wie word dit gehuur?
- (c) Hoe ver is die onderneming van die naaste spoorwegstasie geleë?
- (d) (i) Van waar word die meeste voorraad vir die onderneming bestel?
(ii) Hoe dikwels word voorraad aangevul?
- (e) Watter voorsiening t.o.v. water en elektrisiteit is daar?
- (f) Maak u onderneming gebruik van die dienste wat deur handelsbanke of ander finansiële instellings gelewer word?
- (g) (i) Tot watter gebied word u verkope beperk?
(ii) Word daar enige uitbreiding van hierdie gebied beoog?
- (h) Hoe dikwels word daar aandag bestee aan die uitleg van masjinerie en toebehore? Wie is daarvoor verantwoordelik?

8. Eksterne faktor

- (a) Hoe word u as bestuurder en die onderneming beïnvloed deur:
 - (i) Gesinslede van u klante wat in blanke Suid-Afrika werk?
 - (ii) Die politieke posisie van u gebied?
 - (iii) Die ekonomiese posisie van die verbruikers in u omgewing?
 - (iv) Die gebruike en gewoontes van die verbruikers?
 - (v) Mededingers? (1) In u Bantoetuisland? (2) Vanuit blanke Suid-Afrika?
 - (vi) Die godsdiens van u mense?
 - (vii) Die beleid wat toegepas word deur die owerheid van:
 - (1) Die Bantoetuislande?
 - (2) Blanke Suid-Afrika?
 - (viii) Die internasionale posisie m.b.t.:
 - (1) U Bantoetuisland?
 - (2) Suid-Afrika as geheel?
- (b) Wat is die houding van u gesin asook ander lede van die stam teenoor:
 - (i) U as sakeman?
 - (ii) Die onderneming as sodanig?
 - (iii) Die idee om wins te maak?
- (c) Ondervind u enige verandering in die gebruike en gewoontes van u klante oor die afgelope 10 jaar?
- (d) Indien u weer 'n onderneming moet begin, aan watter plek sou u dan voorkeur gee as die beste omgewing daarvoor? Waarom?

9. Die Taak van die bedryfsleier (bestuurder)

- (a) Wat beskou u as die wesenlike taak van die bestuurder?
- (b) Hoe sien u die taak van die bedryfsleier m.b.t.
 - (i) Die ekonomiese belangrikheid van sy taak?
 - (ii) Die materiële hulpbronne wat deur die onderneming benodig word by geboue, voorraad, kapitaal, vervoer, ens.?
 - (iii) Die werksaamhede wat deur die werkers gedoen word?
- (c) Watter persentasie (by benadering) van u tyd word in beslag geneem deur:
 - (i) Personeelvoorsiening?
 - (ii) Beplanning?
 - (iii) Gee van opdragte?
 - (iv) Beheer?
 - (v) Ander werksaamhede van die onderneming?

12. Invloed op die samelewing

- (a) Hoe sien u die invloed van die onderneming op die volgende:
- (i) Eienaars?
 - (ii) Klante?
 - (iii) Verskaffers van voorrade?
 - (iv) Verskaffers van kapitaal?
 - (v) Beherende liggame?
 - (vi) Raadgewers?
 - (vii) Mededingers:
 - (viii) Die gebruike en gewoontes van u mense?
 - (ix) Die godsdiens van u mense?
 - (x) Die politieke posisie van u gebied?
 - (xi) Die publieke mening in u Bantoetuisland?
 - (xii) Die ondernemings in blanke Suid-Afrika?
- (b) Op watter basis word die wins van die onderneming verdeel?
- (c) Hoe sien u u onderneming in vergeleke met dié van ander Afrikastate?
- (d) Hoe belangrik beskou u die rol van die bestuurder in die ekonomiese ontwikkeling van 'n land?

13. Algemene opmerkings i.v.m. die bestuur van u onderneming

14. Enige aanbevelings i.v.m. die bevordering van die taak van die bedryfsleier.

Bylae B

ENKELE DEFINISIES VAN BEDRYFSLEIDING

1. Brech, E.F.L. en andere. The principles and practice of management. London, Longmans, 1959. p. 39.:
"Management is a social process entailing responsibility for the effective (or efficient) planning and regulation of the operations of an enterprise in fulfilment of a given purpose or task, such responsibility involving
(a) the installation and maintenance of proper procedures to ensure adherence to plans, and
(b) the guidance, integration and supervision of the personnel composing the enterprise and carrying out its operations."
2. Van der Schroeff, H.J. Leiding en organisasie van het bedrijf. Amsterdam, N.V. Uitgeversmaatschappij Kosmos, 1962. p. 17.:
„De essentie van leiding is het richting geven aan een gemeenschappelijke actie, deze in gang brengen en besturen, ten einde tot het doel te komen dat men zich gesteld heeft."
3. Koontz, H. & O'Donnel, C. Principles of management. New York, McGraw-Hill Book co., 1959, p. 3.:
"Where cooperation of individuals toward a common goal becomes organized in a formal association, the fundamental and essential component of this association is management — the function of getting things done through people. In bringing about this coordination of group activity, the manager, as a manager, plans, organizes, staffs, directs, and controls the activities of others."
4. Suid-Afrikaanse Landbou-Unie. Koöperatiewe Raad. Inleiding tot die Koöperasiewese. Pretoria, 1966. p. 177.
„Die moderne bestuursfunksie kan dus beskryf word as die proses waarin die optimum doeltreffendheid van die onderneming nagestreef word, wat sal lei tot die groots moontlike voordeel van alle interne deelnemers betrokke by sodanige onderneming, met die verstandhouding dat die invloed van hierdie interne nastrewing ook op sosiale, ekonomiese en staatkundige gebied die gunstigste sal wees."
5. Terry, G.R. Principal of management. Homewood, Richard D. Irwin, 1964 p. 56.
"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives."
6. Newman, W.H. & Summer, C.E.(Jnr.) The process of management. New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1961. p. 9.
"A Manager is a man who gets things done by working with people and other resources, in order to reach an objective, he coordinates the activities of others rather than perform operations himself . . ."
"Managing is a social process. It is a process because it comprises a series

of actions that lead to the accomplishment of objectives. It is a social process, because these actions are principally concerned with relations between people.”

7. Davis, R.C. The fundamentals of top management. New York, Harper & Row, Publishers, 1951. p. 785.

“Management is the function of executive leadership. Its organic subfunctions are the creative planning, organizing, and controlling of the organizing, and controlling of the organizational activities for which the accomplishment of the group and project objectives of the organization.”

8. Maynard, H.B.(red.) Top Management handbook. New York, McGraw-Hill Book Co., 1960. p. 10.

“Managing is a separate and distinct activity, quite different from the various functional activities and the techniques and procedures which are generally considered as belonging to the field of management. It is the work which the manager does as he seeks to get results through other people.”

LITERATUURLYS*

- Alberts, H.H. Organized executive action. New York, John Wiley & Sons 1961.
- Andrews, P.W.S. Manufacturing business. London, MacMillan, 1941.
- Argyris, C. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, Richard D. Irwin Inc., 1962.
- Beer, S. Cybernetics and management. New York, John Wiley & Sons, 1959.
- Bethel, L.L. e.a. Industrial organization and management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1950.
- Blair, T.L.V. Africa - A market profile. London, Business Publications Ltd., 1959.
- Bonneville, J.N. e.a. Organizing and financing business. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, Inc., 1964.
- Brannen, T.R. & Hodgson, F.X. Overseas management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1965.
- Brech, E.F.L. Organisation - the framework of management. London, Longmans Green & Co., 1958.
- Brech, E.F.L. e.a. The principles and practice of management. London, Longmans, 1959.
- Brown, L. Communicating facts and ideas in business. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1961.
- Bunting, J.W.(red.) Ethics for modern business practice. New York, Prentice-Hall Inc., 1953.
- Bursk, E.C.(red.) Business and religion. New York, Harper & Brothers Publishers, 1959.
- Carter, C.F.(red.) Uncertainty and business decisions. Liverpool University Press, 1962.
- Chapple, E.D. & Sayles, L.R. The measure of management. New York, The Macmillan Co., 1961.
- Dale, E. Management, theory and practice. New York, McGraw Hill Book Co., 1965.
- Davis, J.M. Modern industry and the African. New York, Frank Cass & Co., 1967.
- Davis, R.C. The fundamentals of top management. New York, Harper & Row, Publishers, 1951.
- Drucker, P.F. Managing for results. New York, Harper & Row, Publishers, 1964.
- Drucker, P.F. The practice of management. Kingswood, Bookprint Ltd., 1962.
- Drucker, P.F. The effective executive. London, Heinemann, 1967.
- Dugdale, J.S. Fundamentals of modern management. Somerset, James Brodie

*) Daar moet op gewys word dat:

- (a) Die literatuurlys slegs ten opsigte van aangehaalde bronne vir die teoretiese afdelings is, en
- (b) in verband met die praktiese toepassings is die inligting ten opsigte van die Tuislande opgebou deur eie ondervinding en persoonlike ondersoek aan die betrokke ondernemings met die hulp van die verskillende instansies wat daarby betrokke is. — Vgl. afdeling 1.5 punt (d).

- Ltd., 1964.
- Edwards, R.S. & Townsend, H. Studies in business organization. London, Macmillan & Co, 1961.
- Ett'inger, K.E.(red.) International handbook of management. New York, McGraw Hill Book Co., 1965.
- Fayol, H. General and industrial management. London, Pitman Publishing Cor., 1949.
- Fenn, D.H. (Jr.)(red.) Management guide to overseas operations. New York, McGraw-Hill Book Co., 1957.
- Fenn, D.H. (Jr.)(red.) Managing in a rapidly changing economy. New York, McGraw-Hill Book Co., 1958.
- Geiger, T. & Armstrong, W. The development of African enterprise. (Planning pamphlet 120) Washington, National Planning Ass., 1964.
- Great Britain, Ministry of Education, Report of a Special Committee & Education for Commerce. London, His Majesty's Stationary Office, 1949.
- Gross, M. The managing of organizations. London, Collier-Macmillan Ltd., 1964.
- Haimann, T. Professional management. Boston, Houghton Mifflin Co., 1962.
- Haley, B.F. A survey of contemporary economics. Homewood, Richard D. Irwin, 1952.
- Harbison, F. & Myers, C.A. Management in the industrial world. New York, McGrawHill Book Co., Inc., 1959.
- Hawkins, H.C.G. Wholesale and retail trade in Tanganyika — A study of distribution in East Africa. New York, Praeger special studies in International Economics and development. 1965.
- Haynes, W.W. & Massie, J.L. Management — analysis, concepts and cases. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1961.
- Hicks, C.M. An introduction to business. New York, Rinehart Co., 1948.
- Hugh-Jones, E.M. (red.) Human relations and modern management. Chicago, Quadrangle Books, 1959.
- Huneryager, S.G. & Heckmann, I.L. (red.) Human relations in management. 2nd ed. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1967.
- Jerome, W.T.(III) Executive control. New York, John Wiley & Sons, 1961.
- Johnson, R.A. e.a. The theory and management of systems. New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963.
- Juran, J.M. Managerial breakthrough. New York, McGraw-Hill Book Co., 1964.
- Katona, G. Psychological analysis of economic behavior. New York, McGraw-Hill Book Co., 1951.
- Knowles, W.H. Personnel management. New York, American Book Co., 1955.
- Koontz, H. (red.) Toward a unified theory of Management. New York, McGraw Hill Book Co., 1964.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. Principles of management. 2nd ed. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. Readings in management. 3rd ed. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Learned, E.P. e.a. Business policy. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1965.

- Litterer, J.A. Organizations — structure and behavior. New York, John Wiley & Sons, 1963.
- Maynard, H.B.(red.) Top management handbook. New York, McGraw-Hill Book Co., 1960.
- McGehee, W. & Thayer, P.W. Training in business and industry. New York, John Wiley & Sons, 1965.
- McLarney, W.J. Management training — cases and principles. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1954.
- McNair, M.P. (red.) The case method at the Harvard Business School. New York, McGraw-Hill Book Co., 1954.
- Merrill, H.F.(red.) The responsibilities of business leadership. Harvard University Press, 1949.
- Moore, F.G. Manufacturing management. 3rd ed. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1961.
- Moravian, T. Grunewald, D. & Reidenbach, R.C.(red.) Business policy and its environment. New York, Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1965.
- Newman, W.H. & Logan, J.P. Business policies and management. 4th ed. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1959.
- Newmann, W.H. & Summer, C.E.(Jr.) The process of management. New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1961.
- Northcott, C.H. Personnel management. London, Sir Isaac Pitman & Sons, 1955.
- Ordway, T. Administration, its purpose and performance. New York. Harper & Brothers, 1959.
- Pelzer, A.N. (red.) Verwoerd aan die woord. Pretoria, Afrikaanse Pers-Boekhandel, 1963.
- Petersen, E., Plowman, E.G. & Trickett, J.M. Business organization and management. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 5th ed., 1962.
- Pfiffner, J.M. & Sherwood, F.P. Administrative organization. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1960.
- Pierson, F.C. e.a. The education of American businessmen. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Rädel, F.E. & Reynders. H.J.J. (red.) Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1965.
- Rädel, F.E. Oor die struktuur van die Suid-Afrikaanse koöperatiewe beweging. (In die Suid-Afrikaanse tydskrif vir ekonomie. Vol. 23 nr. 1. Maart 1955.)
- Reynders, H.J.J. Die taak van die bedryfseier. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1963.
- Rice, A.K. The enterprise and its environment. London, Tavistock— Publications, 1963.
- Richards, M.D. & Nielander, W.A. (red.) Readings in management. 2nd ed., Cincinnati, South-Western Publicity Co., 1963.
- Richards, M.D. & Nielander, W.A. (red.) Readings in management 3rd ed. Cincinnati, South-Western Publicity Co., 1969.
- Rubenstein, A.H. & Haberstroh, C.J. Some theories of organization. Homewood, The Dorsey Press, 1960.
- Schellenberger, R.E. Managerial analysis. Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1969.

- Selekman, B.M. A moral philosophy for management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Silberman, C.E. The remarking of American education. *Fortune*, April, 1961.
- Simon, H.A. The new science of management decisions. Vol. III, New York, Harper & Brothers Publishers, 1960.
- Sharp, F.C. & Fox, P.G. Business ethics - studies in fair competition. New York, Appelton-Century-Crofts, 1937.
- Smal, J.G.C. Organisasie en bestuur van koöperatiewe ondernemings. (ongepubliseerd) Fort Hare, 1966.
- Smuts, J.C. Groter Suid-Afrika. Johannesburg, Waarheidsleër, 1941.
- Staley, E. The future of underdeveloped countries. New York, Harper & Brothers, 1954.
- Stanford, L.O. Systems analysis for business management. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1960.
- Steiner, G.A. Top management planning. London, The Macmillan Co., 1969.
- Suid-Afrikaanse Lanbou-Unie. Koöperatiewe Raad. Inleiding tot die Koöperasiewese. Pretoria, 1966.
- Swart, N.J. Marketing science -methodology and an economic framework of analysis. Proefskrif, Urbana, University of Illinois, 1967.
- Terblanche, H.J. & Odendaal J.J. Afrikaanse Woordeboek. Johannesburg, Afrikaanse Pers-Boekhandel, 1966.
- Terry, G.R. Principles of management. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1964
- Thomson, D.C. (red.) Management, labour and community. London, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1957.
- Tonne, H.A. Business education. New York, The Gregg Publishing Co., 1961.
- Turille, S.J. Principles and methods in business education. Virginia, McClure Printing Co., 1949.
- Urwick, L. & Brech, E.F.L. The making of scientific management. Vol. 1. London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1959.
- Urwick, L. & Brech, E.F.L. The making of scientific management. Vol. 2. London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1959.
- Vance, S. Industrial administration. New York, McGraw-Hill Book Co., 1959.
- Van der Schroeffer, H.J. Leiding en organisatie van het bedrijf. Amsterdam, N.V. Uitgeversmaatschappij Kosmos, 1962.
- Villers, R. The dynamics of industrial management. New York, Funk & Wagnalls Co., 1954.
- Vuerings, R. Management development in the Congo. Inter-African Labour Institute, Quarterly review of labour problems in Africa. Vol. X No. 2.
- Walters, R.G. & Nolan, C.A. Principles and problems of business education. Chicago, South-Western Publicity Co., 1950.
- Wheeler, B.O. Business - An introductory analysis. New York, Harper and Row Publishers, 1962.

o x x O x x o