

# INHOUDSOPGAWE

	<b>Bladsy</b>
<b>INLEIDING</b>	1
<b>DOEL</b>	2
<b>DIE ONTWIKKELINGSMETODOLOGIE</b>	3
<b>UITKOMSTE</b>	4
<b>UITLEG</b>	5
<b>SAMEVATTING</b>	5
<b>DIE ENTREPRENEURIESE PROSES</b>	6
1 HULP VERSUS BESIGHEID VIR PRIVAAT PRAKTISYNS	7
<b>DIE BESIGHEIDSGELEENTHEID</b>	20
2 DIE SIELKUNDE- PRIVAAT PRAKTYK AS 'N BESIGHEID	21
3 DIE PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING	35
<b>DIE OPRIGTINGSFASE</b>	47
4 DIE OPSIES BINNE 'N SIELKUNDE- PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING	48
5 DIE OPRIGTING VAN 'N EIE PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING	88
6 STRATEGIESE EN OPERASIONELE BESTUUR VIR DIE PRIVAAT PRAKTYK	96
<b>NA-VESTIGING EN GROEIFASE</b>	125
7 DIENSTEBEMARKING VIR DIE PRIVAAT PRAKTYK	126
8 DIE FINANSIËLE FUNKSIE	141

<b>SAMEVATTING</b>	<b>188</b>
9 <b>DIE BESIGHEIDSPLAN</b>	<b>189</b>
<b>BRONNELYS</b>	<b>201</b>

## **INLEIDING**

Opleiding van sielkundiges aan die meeste Suid-Afrikaanse universiteite fokus grotendeels op die sielkundige in privaat praktyk se vaardighede as terapeut, voorligter, konsultant of navorser, maar skenk dikwels min of geen aandag aan die sielkundige se vaardighede as eienaar van 'n eie onderneming, entrepreneur en praktykbestuurder nie.

Die opleiding in praktykbestuur wissel in omvang aan Suid-Afrikaanse universiteite met die beste scenario waar praktykbestuur as volwaardige module in 'n magisterprogram aangebied word. In meeste gevalle is die opleiding in die bestuur van 'n privaat praktyk egter beperk tot enkele ure oor 'n tydperk van ses jaar of selfs totaal afwesig en opleiding in die bestuur van privaat praktyke wat wel aan Suid-Afrikaanse universiteite geskied, het meestal 'n fokus op etiek, eerder as op bestuur. Internskapopleiding bied in meeste gevalle wel minstens 'n voorskakel van die bestuur van 'n privaat praktyk, maar wissel uitermatig tussen opleidingsinstansies en bied dikwels bloot opleiding in die instansie se eie bedryfsprosesse en fokus nie op generiese praktykbestuursbeginsels nie. 'n Opname onder 390 sielkundiges het getoon dat hul formele opleiding in privaat praktyk gedurende hul ses jaar van opleiding van hul Sielkunde-studies, 'n gemiddeld van minder as twee uur behels het.

Die verwaarloosing van praktykbestuur-opleiding is selfs meer verstommend as in gedagte gehou word dat daar in Suid-Afrika 'n beraamde getal van 6000 geregistreerde sielkundiges is (Professional Board for Psychology, 1999) waarvan die meeste (65%) op die een of ander wyse sielkundige dienste (in voltydse of deeltydse praktyk) lewer. Teen heersende tariewe is die omset wat deur alle sielkundige dienste in Suid-Afrika verhandel word, beduidend en word dit op sowat R2,5 miljard per jaar beraam

Uit voorgenoemde is dit duidelik dat die bestuurs- en besigheidskomponent van Sielkunde-opleiding in Suid-Afrika nie langer verwaarloos darf word nie. In hierdie verband rapporteer Viljoen (1997) in 'n opname aan Suid-Afrikaanse universiteite, toe

reeds in die middel negentigerjare, 'n sterk behoefte aan meer doeltreffende opleiding in praktykbestuur.

Ten spyte van voorgenoemde behoeftes, opleidingsvereistes en huidige opleidingsleemtes, is praktykbestuur as studieterrein in die Sielkunde en ander hulpgeoriënteerde professies relatief onbekend in Suid-Afrika. Literatuursoektogte het weinig navorsing in hierdie verband opgelewer en is tekenend van die feit dat hierdie uiters belangrike komponent van Sielkunde as professionele in beide navorsings- en opleidingskonteks in Suid-Afrika verwaarloos word.

## **DOEL**

Ten einde die bestaande leemtes in die opleiding van voornemende privaat praktisyns in die Sielkunde te probeer ondervang, het hierdie handleiding ten doel om voornemende praktisyns in bestuurs- en besigheidsbeginsels van die Sielkunde-praktyk in te lei en om aan bestaande praktisyns 'n hulpmiddel te bied waarmee hul praktyke as diensondernemings herdefinieer kan word ten einde die bedryf daarvan te optimaliseer.

Die inhoud van hierdie handleiding sal as selfdoenmodules aangebied word en 'n wye reeks onderwerpe dek wat die leser stapsgewys sal lei in die konseptualisering, beplanning en bedryf van 'n Sielkunde- privaat praktyk as 'n onderneming. Die voornemende praktisyn behoort met behulp van die stapsgewyse uiteensetting, metodies 'n eie praktyk tot stand te kan bring, terwyl die bestaande praktisyn deur die toepassing van die beginsels in hierdie handleiding 'n bestaande praktyk behoort te kan herbelyn en optimaliseer.

Deurdadig hierdie handleiding put uit bestuurswetenskapbeginsels, navorsing oor praktykbestuur in Sielkunde en poog om die twee velde prakties te integreer, sal die handleiding hopelik 'n rol speel om nuwe rigting aan die studie-omvang van Sielkunde-praktykbestuur in Suid-Afrika te bied.

## **DIE ONTWIKKELINGSMETODOLOGIE**

Aksienavorsing (Whyte, 1998) is as metodologie in die ontwikkeling van die handleiding benut. As 'n **eerste stap** is daar met 10 sielkundiges, (wat deur 'n gerieflikheidsteekproef identifiseer is) in privaat praktyk in die Vrystaat, wat reeds langer as vyf jaar voltyds praktiseer en wat na die navorser se oordeel suksesvolle praktyke bedryf, kwalitatiewe onderhoude gevoer. Die doel van die onderhoude was om die hipotese dat hul formele opleiding in die bestuur van 'n sielkundepraktyk, ontoereikend was, te eksploreer en sekondêr daartoe om vas te stel hoe hulle in die moontlike afwesigheid van voldoende opleiding, tog daarin slaag om suksesvol in die bestuur van 'n eie praktyk te kan staan. Hierdie semi-gestruktureerde onderhoude het ook knelpunte soos die identifisering van kritiese suksesfaktore in die privaat praktyk; opleidingsbehoefte vir praktisyns; lesse geleer; die siening van die privaat praktyk as besigheid en insette oor wat in opleiding aan voornemende praktisyns gebied behoort te word, bepaal.

Na die ontleding van die kwalitatiewe data, is die hipotese, naamlik dat daar groot opleidingsleemtes en -behoefte bestaan, versterk en 'n tentatiewe opleidingsagenda kon gevolglik geformuleer word.

As **tweede stap** is 'n omvattende literatuurstudie uitgevoer oor die aard en inhoud van opleidingsmodelle vir Sielkunde- privaat praktykbestuur in die Suid-Afrikaanse konteks en wêreldwyd. Die uitkoms hiervan was ondersteunend tot die hipotese, naamlik dat die opleiding in die bestuur van privaat praktyke nie net in die Sielkunde nie, maar in verwante mediese en paramediese professies, plaaslik en internasionaal, skynbaar bykans nie bestaan nie. Enkele bronne met direkte toepassing van bestuursbeginsels op privaat praktyke as ondernemings kon opgespoor word en opleidingsinhoud vir praktykbestuur in die Sielkunde, was selfs skaarser.

In 'n **derde stap** is die insette uit die kwalitatiewe onderhoude en die literatuurstudie benut vir die opstel van 'n gestruktureerde vraelys oor die aard en inhoud van

opleidingsbehoefte vir huidige en voornemende privaat praktisyns in die Sielkunde in Suid-Afrika. Dit is gedoen deur respondente se response op aspekte soos vorige opleiding, huidige en toekomstige opleidingsbehoefte en huidige bestuursvaardighede, kennis en praktyke te bepaal. Die vraelys is per pos aan 'n ewekansige steekproef van 500 privaat praktisyns op die adreslys van die Divisie vir Privaat Praktisyns van PsySSA versend en tydens Sielkunde-kongresse geadministreer. Sowat 390 voltooide vraelyste het as inset in die volgende stap gedien.

**Stap vier** het behels dat al die navorsingsresultate benut is om 'n opleidingsprogram vir Sielkunde- privaat praktisyns te ontwikkel. Die program is in eksperiënsiële formaat (Kolb, 1984) ontwikkel en as 'n seminar, deur die navorser self, oor die tydperk 1999 tot 2005 aan verskeie groeperinge van studente en praktiserende sielkundiges by universiteite, nasionale konferensies/kongresse en ander opleidingsgeleenthede aangebied en deur volgehoue terugvoer oor die aard en inhoud daarvan, deurlopend aangepas en voortdurend herontwerp totdat geen nuwe inligting tydens die terugvoersessies ontvang is nie.

Die dokumentasie van die opleidingskursus in die vorm van 'n selfdoen handleiding/werkboek, het **stap vyf** uitgemaak. Die handleiding is in hierdie finale stadium as 'n **sesde stap**, vir kommentaar aan vier kundiges (minstens 10 jaar ervaring) in die veld van Sielkunde-opleiding deurgegee, waarna finale aanpassings gevolg het.

## **UITKOMSTE**

Hierdie werkboek maak geensins daarop aanspraak dat dit die subdissiplines van die Bestuurswetenskappe en Sielkunde volledig verreken nie. Dit poog veel eerder om aan die voornemende praktisyn wat 'n praktyk wil vestig en die bestaande praktisyn, wat 'n praktyk wil verbeter, 'n **breë inleiding** te verskaf en praktiese riglyne vir implementering van gesonde besigheidsbeginsels vir 'n privaat praktyk, te verskaf. Die primêre doel is om te poog om die Sielkunde en die Bestuurswetenskap as

toepassingsterreine te versoen in die siening dat 'n Sielkunde- privaat praktyk 'n diensonderneming is en as sulks benader behoort te word. Die basis vir verdere diepgang in die suksesvolle integrasie van die Sielkunde en Bestuurswetenskappe, sal hopelik deur hierdie navorsing geskep word.

## **UITLEG**

Die handleiding is in 'n werkboekformaat geskryf en in nege modules verdeel. Alle bronverwysings van die literatuurstudie geld implisiet vir die opleidingshandleiding. Die bronnelys van die totale studie dien derhalwe ook as bronnelys vir die opleidingshandleiding. 'n Kompakskyf met 'n sigbladprogram wat benut kan word vir kontantvloeisimulasies is ook by die werkboek aangeheg en volledige instruksies vir die gebruik daarvan is in Module agt vervat. Die modules is telkens saamgestel uit kort besprekings van teoretiese begrippe, werkopdragte en scenario's wat poog om eerstens 'n basis van besigheidsbegrippe en -terminologie te bied en dit tweedens op die praktyk van die Sielkunde tydens al die oprigtingsfases toe te pas. Dit is soms moeilik om inhoude vir die voornemende sowel as vir die bestaande privaat praktisyn, gelyktydig in 'n module aan te bied. Die leser wat voel dat sekere besprekings eerder op die beginner of voornemende praktisyn van toepassing is, sou kon oorweeg om die onderliggende beginsel van sodanige bespreking in belang van volgehoue verbetering van sy/haar eie praktyk tog te oorweeg en te probeer toepas.

## **SAMEVATTING**

In kort poog die dokument om deur 'n reeks modules, die leser in enkele toepaslike bestuurs- en besigheidsbeginsels in te lei en moontlike toepassings van hierdie beginsels deur kort gevalle-insette, scenario's en toepassingsoefeninge en kort werkopdragte tot voordeel van die huidige en voornemende praktisyn, te fasiliteer.

# **DIE ENTREPRENEURIESE PROSES**



## **HULP VERSUS BESIGHEID VIR PRIVAAT PRAKTISYNS**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- U eie siening oor hulp versus besigheid vir u praktyk te formuleer
- Doelwitte vir uself en u praktyk te formuleer
- Die aard en bestek van u doelwitte krities te evalueer

## Inleiding

U wil waarskynlik hierdie werkboek benut vir een van twee redes; u beplan moontlik om 'n praktyk tot stand te bring, of u is reeds in praktyk, maar voel dat u praktyk 'n plafon bereik het en dat vernuwing nodig is. Ongeag u motief, is die vertrekpunt van hierdie werkboek geleë in een fundamentele vraag naamlik: Waarom Sielkunde as beroep?

***Opdrag: Skryf kortliks neer waarom u die Sielkunde as beroep gekies het:***

Ek is in die Sielkunde omdat:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Beskou u respons hierbo krities en doen 'n kort kwalitatiewe ontleding van u respons. Het u respons moontlik een of meer van die volgende inhoude opgelewer?

<b>Respons</b>	<b>Merk af</b>
<b><i>Ek is in die Sielkunde omdat...</i></b>	
ek mense wil help om hulself te help.	
ek van mense hou en hulle graag wil help.	
ek 'n behoefte daaraan het en dit vir my lekker is.	
ek 'n belangstelling in mense en hul gedrag, emosies en motiewe het.	
Sielkunde vir my interessant is en ek mense beter wil verstaan.	
dit my passie/my roeping is en dit is wat ek nog altyd graag wil doen, dit is 'n lewensideaal.	
ek graag mense wil lei om optimaal te funksioneer en hul potensiaal te bereik.	
dit my sosiale verantwoordelikheid is om 'n bydrae/verskil te probeer maak.	
ek graag ander se pyn probeer help verlig en hul laste wil help dra	
dit bevredigend is, dit gee sin aan my lewe, dit goed vir my eie ontwikkeling is	
Dit lekker is, ek dit geniet en dit my nooit sal verveel nie.	
dit my stimuleer.	
ek 'n talent daarvoor ontvang het en dit wil uitleef.	
dit 'n geleentheid bied om vir myself te werk.	
dit 'n goeie bron van inkomste verskaf, en ek 'n goeie lewe daarmee kan maak.	
dit verskeie beroepsmoontlikhede vir my inhou.	
... ek weet nie, ek is onseker.	

U sal merk dat voorgenoemde response in vier breë groepe ingedeel kan word, naamlik:

- Primêr altruïstiese motiewe
- Primêr egosentriese motiewe
- Primêr materiële motiewe
- Onseker motiewe

Sommige praktisyne het aspirasies van selfverwesenliking en sal doelwitte stel wat te make het met eie ontwikkeling en selfvervulling. Hierdie doelwitte sal moontlik wees:

- om myself op hoogte te hou van my veld;
- om my ontwikkeling as terapeut verder uit te bou, ensovoorts.

Ander praktisyne het doelwitte wat primêr altruïsties is en dit sentreer rondom temas soos:

- om my terapeutiese vermoëns deurlopend te ontwikkel ten einde 'n goeie diens te kan lewer;
- om die beste terapeut vir my kliënte te wees, ensovoorts.

Ander weer het materiële doelwitte soos om:

- 'n groot klomp geld te maak;
- finansiële suksesvol te wees, ensovoorts.

'n Goeie raiskoot oor u persoonlike respons hierbo, sou wees dat u motiewe met Sielkunde as 'n beroep oorwegend nie hoofsaaklik materiële van aard is nie. Indien dit so is, pas u respons volkome in by die tipiese profiel van sielkundiges in hierdie studie.

In 'n opname onder 380 sielkundiges en finalejaar studente in die Sielkunde is die volgende tendense uitgewys:

<b>Groepering</b>	<b>Persentasie</b>
Respondente met primêr altruïstiese motiewe in die Sielkunde	39.6 %
Respondente met primêr egosentriese motiewe in die Sielkunde	51.3%
Respondente met primêr materiële motiewe in die Sielkunde	7.9%
Respondente met primêr onseker motiewe in die Sielkunde	1.2%

Daar sou seker argumenteer kon word dat voorgenoemde tendense te wagte is by sielkundiges as persone met 'n moontlike sterk geneigdheid tot introspeksie en met 'n sterk voorkeur om van hulp te wees. Persone in die Sielkunde-beroep met geen altruïstiese motief nie, sou immers ongewens wees! Die keersy van die argument sou wees dat die fokus op oorwegend altruïstiese en/of egosentriese motiewe, moontlik ook nie suiwer is nie, maar dat 'n balans van voorgenoemde elemente waarskynlik die goue middeweg verteenwoordig.

Die vraag bly egter onwillekeurig; Waarom ag slegs 8% van respondente die finansiële of materiële sy van hul beroepskeuse as belangrik en wat is die implikasies hiervan vir die persoon self, die beroep en die industrie?

Oorweeg die volgende argument.

***Argument:***

Sekondêr tot die voorgenoemde vraag oor die primêre motief vir u beroepskeuse lê 'n sekondêre vraag van wat die indiensnemingskeuse is waarmee u die motief van u beroepskeuse wil uitleef. Wil u in diens staan van iemand anders of wil u onafhanklik funksioneer in privaat praktyk? Indien u privaat praktyk as opsie van onafhanklike funksionering kies, word professionele bevoegdheid en dienslewering as 'n gegewe beskou maar in watter mate het u ook die motief om met u professionele dienslewering 'n finansiële volhoubare bestaan te voer?

Daar is ongeveer 6000 geregistreerde sielkundiges in Suid-Afrika, waarvan nagenoeg 4500 tot 5000 voltyds of deelyds in privaat praktyk staan. Daar bestaan dus 'n aktiewe diensleweringsektor van nagenoeg 5000 diensverskaffers. Dit sal moeilik wees om iemand te oortuig dat voorgenoemde groep diensverskaffers (sielkundiges) die dienste doelbewus teen 'n verlies aan hul kliënte (pasiënte) sal wil lewer. Daar kan gevolglik afgelei word dat daar tussen 4500 en 5000 eenaars van klein Sielkunde-diensondernemings (privaat praktyke) in Suid-Afrika is wat

kompeteer vir die mark (behoefte aan sielkundige dienste) wat na raming in die orde van R2,5 miljard per jaar groot is.

Die vraag wat onwillekeurig ontstaan is :

***Is sielkundiges voorberei om vir hierdie gelde mee te ding? Verstaan sielkundiges die ekonomiese- en bestuurskonsepte vir deelname in hierdie mark en is hulle opgelei en goed in vaardighede onderleg om die mark te ontgin, daarin mee te ding en die mark selfs te laat groei en uit te brei?***

Navorsing waarop hierdie handleiding gebaseer is, het aangetoon dat sielkundiges 'n gemiddeld van 1,87 uur in opleiding vir die bestuur van 'n privaat praktyk gehad het en tussen 60 en 70% van respondente het aangetoon dat hulle 'n groot of baie groot behoefte aan verdere opleiding in die bestuur van 'n privaat praktyk op verskeie bestuursdimensies, ervaar. 'n Eerste stap is om die privaat praktyk teen die aannames onderliggend aan 'n besigheidsonderneming te meet. Dit word vervolgens bespreek.

## **Hulp versus besigheid**

Teen voorgenoemde agtergrond kan u vir uself die volgende vrae afvra:

***Opdrag: Verskaf kortliks antwoorde op die volgende vrae:***

Is die filosofie van hulpverlening en die filosofie van besigheid onderling uitsluitend? Motiveer u antwoord.

.....

.....

.....

.....

.....

Is u tevrede dat u 'n goeie balans handhaaf tussen die onderskeie motiewe wat u vir die Sielkunde as beroep het en spesifiek vir die privaat praktyk? Motiveer u antwoord.

.....  
.....  
.....  
.....

U kom hopelik tot die gevolgtrekking dat die twee konsepte nie onderling uitsluitend is nie. U maak waarskynlik ook die afleiding dat die konsepte selfs sinvol versoenbaar is, maar dat die fokus dikwels op die een óf die ander is. Dit is juis hierdie balans wat meeste praktisyns ontwyk.

Die praktyk van die sielkunde het immers ten doel om mense te help. Dit hoort inderdaad so en sal hopelik altyd die primêre motief vir 'n Sielkunde- privaat praktyk bly. Dit is eweneens duidelik dat die Sielkunde-praktyk nie teen alle koste slegs 'n diens moet lewer nie, maar dat dit in belang van die kliënt/pasiënt, sowel as die terapeut is, dat hierdie diens finansiële volhoubaar gelewer moet word.

'n Gebalanseerde definisie van 'n Sielkunde- privaat praktyk sou waarskynlik kon wees dat dit 'n **diensonderneming met 'n winsmotief** is. Só 'n definisie vervat beide altruïstiese, egosentriese en materiële motiewe.

Indien u voel dat die balans in u eie motiewe ietwat na die materiële en die finansiële motief kan skuif, maar dat u onseker is hoe om te werk te gaan, dan mag hierdie handleiding moontlik van u behoeftes aanspreek.

Vir die doeleindes van hierdie handleiding gaan die altruïstiese motiewe opsy geskuif word en 'n besigheidsfokus sal van toepassing wees. Vir al die temas wat volg, word die sielkunde beskou as 'n afdeling van die gesondheidsdiesesektor; die privaat praktyk as 'n diensonderneming; die pasiënt se behoefte aan terapeutiese diens as die mark; die gelde wat verhandel word in die lewering van die diens as die grootte van die mark; die praktisyn is die diensverskaffer en die pasiënt is die kliënt.

Gegewe hierdie definisies, is die kwessie van wat met die praktyk bereik wil word, aan die orde. Doelwitstelling word vervolgens bespreek.

## Doelwitstelling vir die Sielkunde- privaat praktyk

**Opdrag:** *Lys kortliks u doelwitte vir u beroep as sielkundige.*

My doelwitte in my beroep is om:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Beskou u doelwitte wat u vir uself gestel het van nader en beoordeel dit aan die hand van die volgende kriteria:

<b>Het u doelwitte die volgende elemente bevat?</b>	<b>Merk af</b>
Is dit meetbaar?	
Is dit duidelik en ondubbelsinnig?	
Is dit realisties?	
Is dit bereikbaar?	
Is dit gekwantifiseer?	
Is doelwitte geformuleer vir die korttermyn? (1 tot 3 jaar)	
Is doelwitte geformuleer vir die mediumtermyn? (3 tot 5 jaar)	
Is doelwitte geformuleer vir die langtermyn? (5 tot 10 jaar en langer)	



Is doelwitte primêr altruïsties van aard?	
Is doelwitte primêr egosentries van aard?	
Is doelwitte primêr materieel van aard?	
Is doelwitte gerig op 'n langtermyn strategiese plan vir my beroep?	

Die navorsing onderliggend tot hierdie handleiding het getoon dat slegs enkele Sielkunde-praktisyns werklik langtermyn strategiese planne, wat die einddoel van hul praktyk oor 'n leeftyd uitspel, geformuleer het. Diegene wat dit wel gehad het, se doelwitte was dan ook op hierdie strategiese plan gerig en dit het bydraend gehelp om skakels in 'n ketting te vorm wat die praktisyn na die langtermyn strategiese doelwit sou lei. Daar was ooglopend 'n verskil tussen die meer en minder suksesvolle praktisyns in terme van gestelde doelwitte vir hulself en hul praktyke teenoor suksesvolle praktisyns wat strategies en operasioneel oor die kort-, medium- en langtermyn beplan en hul vordering in terme van konkrete en meetbare doelwitte monitor en bestuur.

Die sielkunde- privaat praktyk as 'n diensonderneming het soos enige onderneming gesonde doelwitstelling nodig en die volgende lesse kan in hierdie verband van suksesvolle ondernemings geleer word.

- Meeste ondernemings het 'n langtermynvisie of droom. Dit is die einddoel van al die pogings in die besigheid wanneer die finale stand van sake bereik is.

Neem byvoorbeeld ABSA se visiestelling wat 'n duidelike verwoording van hul droom is:

***“Om die voorkeurbank in Suid-Afrika en die res van Afrika te word”***

- Die visie of droom word dan geoperasionaliseer met 'n missie, wat 'n kort uiteensetting is van wat die besigheid beoog en die beginsels wat die besigheid sal onderskryf.

ABSA beskryf hul visie as:

***“Deurdat ons verseker dat:***

- ***Die kliënt sentraal staan in alles wat ons doen.***
- ***Differensiasie geskied deur superieure diens en kompeterende produkte***
- ***Kontinue innovasie plaasvind.***
- ***Uitvoering briljant geskied.***
- ***Die beste mense beskikbaar is en in die besigheid betrek word***
- ***Deur voorbeeld gelei word.” (www.absabank.co.za)***

Teen die agtergrond van die droom of visie en die missie of beginsels stel besighede gereeld 'n strategiese plan op. Hierdie strategiese plan is die ruggraat van die besigheid en verreken 'n aantal veranderlikes vanuit die ekonomiese, sosiaal-maatskaplike, tegnologiese, politiese en globale omgewings en 'n plan van aksie vir die lang- en mediumtermyn word saamgestel.

Hierdie strategiese plan vorm die riglyn vir alle laer vlakke van beplanning binne die besigheid. So sal die besigheid se finansiële plan, operasionele plan, menslikehulpbronplan, ensovoorts, alles in lyn met die strategiese plan moet plaasvind.

Die visie en missie van die onderneming word dus afgebreek na strategiese vlak (die strategiese plan), dan na die operasionele vlak (die operasionele plan) en dan na die taktiese vlak van dag-tot-dag aktiwiteite in die onderneming.

Om voorgenoemde prakties te illustreer die volgende oorvereenvoudigde voorbeeld:

Gestel 'n privaat praktyk het die volgende visie:

***Om die grootste Suid-Afrikaanse Sielkunde-praktyk te wees***

Die missie van die onderneming is byvoorbeeld:

***Om deur uitstekende terapeutiese diens aan kliënte, bestendig te groei***

Elemente van 'n strategiese beplanning word later afsonderlik behandel maar gestel intussen ter illustrasie dat voorgenoemde onderneming besluit om 'n strategiese plan te beraam wat deur verskeie aksies daarop gemik is om jaarliks teen 10% te groei. Die 10%-groei is dan die rigtinggewende faktor vir die besigheid vir die medium- en korttermyn beplanning. Elke afdeling van die besigheid sal dus op operasionele vlak moet aandui hoe die afdeling teen 10% gaan groei oor die mediumtermyn en hoe die afdeling op taktiese vlak, op 'n dag-tot-dag basis met 10% gaan verbeter.

Wanneer strategiese denke in 'n besigheid goed geïntegreer is, sal die strategiese denke soos 'n waterval deur die onderneming vloei en sal elke werknemer se prestasie ook gekoppel wees aan die strategiese plan. In die hipotetiese voorbeeld sou die privaat praktyk byvoorbeeld 'n groei in inkomste (of kliënte) van 10% per gekose tydperk moes hê om aan strategiese doelwitte te kan voldoen. Net so sou 'n verkoopsman se teikenverkope met 10% styg of 'n vakman se vermorsing van materiaal met 10% moet verminder alvorens prestasiebonusse aan hulle toegeken sou word. Daardeur dra al die skakels in die ketting by tot die strategiese plan.

In 'n latere module word strategiese bestuur vir die privaat praktyk meer volledig hanteer en dit is vir eers voldoende om bloot te besin oor die aard en inhoud van u doelwitstelling in u praktyk. Is u hoofsaaklik daarop gefokus om u terapeutiese vaardighede te verbeter, of het u ook 'n fokus op die besigheidselemente van u praktyk? Soos reeds bepleit is die balans tussen hierdie twee versoenbare elemente, die waarskynlike suksesresep vir u praktyk.

Indien u sou besluit om oor u persoonlike en praktykdoelwitte te herbesin, hou die volgende beginsels in gedagte:

- Hulp en besigheid is nie onderling uitsluitende konsepte nie. U is in die besigheid van hulpverlening!
- Formuleer doelwitte vir uself en vir u beroep. Selfs 'n swak plan is beter as geen plan nie!

- In die formulering van u doelwitte, dink strategies, dan operasioneel en dan takties. U sal in latere modules baie meer hieroor uitvind.
- Formuleer u doelwitte aan die hand van al die bekende kriteria soos bo vermeld en hou ook altruïsme, egosentrisme en materiële motiewe in balans.
- Onthou dat u praktyk 'n diensonderneming is; dat besigheidsbeginsels geld en dat u daar is om u dienste teen 'n wins aan te bied.

***Opdrag: Begin nou reeds tentatief oor u droom vir u praktyk besin. Probeer om hierdie droom solank in 'n visie te omskryf en om 'n missie te formuleer.***

My praktykdroom:

.....

.....

.....

My praktykvisie:

.....

.....

.....

My praktykmissie:

.....

.....

.....

## **Samevatting**

In hierdie module is u met die vraag gekonfronteer waarom u die Sielkunde as beroep gekies het. Daar is aangetoon dat response op hierdie vraag, tipies 'n kombinasie van vier kategorieë, oplewer, naamlik: altruïstiese, egoïstiese, materiële en onsekere motiewe. U kon u eie motiewe met die Sielkunde en veral privaat

praktyk teen voorgenoemde beoordeel en besin oor die balans van u motiewe vir u beroepskeuse en die persoonlike en praktykdoelwitte wat u vir uself stel.

U is ook gekonfronteer met die versoenbaarheid van diens- en besigheidsmotiewe en met die definisie van die Sielkunde as 'n onderneming en spesifiek 'n diensonderneming met 'n winsmotief.

Die vrae wat logies volg is: Kan 'n privaat praktyk in die Sielkunde as 'n besigheid bedryf word? Is die privaat praktyk in die Sielkunde 'n spesifieke tipe besigheid? Kan die privaat praktyk van die Sielkunde winsgewend as besigheid bedryf word? Voorgenoemde vrae word in die volgende module wat handel oor die Sielkunde-privaat praktyk as besigheid, aangespreek.

## **DIE BESIGHEIDSGELEENTHEID**

## **DIE SIELKUNDE- PRIVAAT PRAKTYK AS 'N BESIGHEID**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Uself teenoor 'n tipiese entrepreneur te stel en vergelykings te tref.
- Konsepte van risiko en opbrengs in u onderneming toe te pas.
- Keuses oor 'n eie risiko-profiel te neem.
- U huidige finansiële beplanning te evalueer.
- U toekomstige finansiële behoeftes te eksploreer.

## Inleiding

Besigheidslui is dit eens dat welvaart nie primêr geskep word deur vir 'n salaris te werk nie; entrepreneurskap is wat nodig is om 'n besigheid suksesvol te bedryf en sodoende welvaart te skep. Indien die privaat praktyk dan die onderneming is, is dit wenslik om te weet watter alternatiewe tot die beskikking is vir die entrepreneurs wat die privaat praktyk as besigheid wil betree.

Die eerste vraag wat waarskynlik teen hierdie agtergrond gevra moet word, is of u oor voldoende entrepreneuriese vaardighede beskik om 'n privaat praktyk te kan bedryf.

### **Opdrag:**

***Skryf kortliks neer oor watter eienskappe u dink 'n entrepreneur moet beskik:***

'n Entrepreneur beskik oor die volgende eienskappe:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Literatuur lewer die volgende eienskappe en/of kenmerke van entrepreneurs en u kan uself aan die hand van die onderskeie kwaliteite beoordeel.



<b>Eienskappe van entrepreneurs</b>	<b>Merk af indien u voel dat u oor die eienskap beskik</b>
<p>(Timmons &amp; Spinelli, 2003) beskryf die kern entrepreneuriese eienskappe en gedragspatrone as vereistes vir die individu wat die entrepreneuriese proses suksesvol wil aanpak, naamlik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toewyding en determinasie - selfs al verg dit persoonlike opoffering, vereis entrepreneurskap kompetendheid, fokus, deursettingsvermoë en passie.</li> <li>• Leierskap – 'n styl van self motivering, spanbouer, medemenslikheid, deelname, geduld, motiveerder en ongekomplimiteerde standarde word vereis.</li> <li>• 'n Obsessie met geleenthede – fokus sterk op kliënte, die mark en met waarde toevoeging.</li> <li>• Toleransie vir risiko, onsekerheid en onduidelikheid – spel 'n vermoë uit om probleme op te los te midde van onseker, onduidelike en risiko omgewings.</li> <li>• Kreatiwiteit, selfvertroue en aanpasbaarheid – 'n onkonvensionele, laterale denker wat gedrewe is tot sukses en hou van verandering, het die beste kans op sukses.</li> <li>• Motivering om suksesvol te wees en uit te styg – hoë maar haalbare doelwitte, 'n behoefte na groei en ontwikkeling en goeie intrapsigiese aanpassing is belangrike elemente.</li> </ul>	

Enige onderneming is onlosmaaklik gesetel in die konsepte van risiko en opbrengs. Deur in diens te wees van 'n werkgewer is die risiko vir die sielkundige laer, maar so

ook die waarskynlike opbrengs in terme van salaris. Deurdat die praktisyn die self-indiensnemingsopsie van privaat praktyk betree, word risiko verhoog maar so ook die waarskynlike opbrengs in verwagte winste, wat die risiko moet uitkanselleer. Die konsep van risiko behels een sentrale tema, naamlik of 'n persoon bereid is om te waag in 'n eie besigheid, al dan nie.

Risiko kan verskeie vorme aanneem, naamlik persoonlike risiko, finansiële en besigheidsrisiko (sien latere module oor finansiële bestuur vir 'n volledige bespreking van risiko), maar dit kom in wese op die volgende beginsel neer:

### ***Daar bestaan 'n verband tussen risiko en opbrengs***

Die verband is maklik om te illustreer met 'n eenvoudige voorbeeld:

#### ***Voorbeeld 1:***

Oupa is 'n versigtige en konserwatiewe man. Hy glo nie in skuld nie en gaan van die standpunt uit dat as jy vir jou pennies sorg, die ponde vir hulself sal sorg. Oupa glo vas dat 'n mens nie kansse moet waag nie en dat enige ekstra geld gespaar moet word. Oupa het 'n spaarrekening by sy plaaslike bank en spaar sy geld op 'n gereelde grondslag. Sodra hy 'n klompie geld bymekaar gemaak het, belê hy dit teen 'n vaste koers by die bank. Oupa het nog nooit verloor nie en het R10 000 gespaar in die vorm van 'n vaste deposito. Sy spaargeld lewer jaarliks 'n opbrengs van 10%.

Oupa se geldvoorraad sal in die volgende jaar dus groei met R1 000 tot R11 000.

### ***Voorbeeld 2:***

Sussie is effens wilder van geaardheid, sy het R10 000 van ouma geërf en neem die uitdrukking om met jou talente te woeker letterlik, op. Sy besluit om die raad van haar nuwe vriend te volg en die geld in waagkapitaal te belê. Dit kom daarop neer dat sy binne die volgende jaar 'n gedeelte van haar geld kan verloor indien die effektebeurs swak vertoon, maar dat sy in die geval van 'n goeie prestasie van die beurs, selfs tot 40% opbrengs op haar belegging kan verdien. Sussie doen haar huiswerk deeglik en stel vas dat die ergste scenario kan wees dat sy 20% van haar geld kan verloor indien die ekonomie swak presteer, maar dat sy 40% kan verdien indien die ekonomiese rooskleurig groei.

Sussie het dus 'n kans om na die volgende jaar slegs R8 000 oor te hê, of om R14 000 te hê. Sy voel egter dat die kans beter is dat sy geld gaan maak as wat dit is om te verloor. Sy vertrou dus haar voorgevoel en belê die geld in die waagkapitaalsektor.

### ***Voorbeeld 3:***

Kleinboet is 'n rebel. Hy steur hom nie veel aan konvensie nie en besluit om met sy R10 000 van ouma se erfgoed groot te waag. Hy droom een aand hy wen die lotto en besluit hy gaan vir die volle R10 000 lottokaartjies koop aangesien die lotto vir daardie week R40 miljoen beloop. Daar is dus 'n kans dat Boetie teen volgende week geen geld sal oorhê nie; dat hy R40 miljoen sal hê of dat hy enige bedrag tussenin kan hê.

**Opdrag: Dui aan:**

Met watter een van die genoemde voorbeelde identifiseer u en waarom?

.....  
.....

Die voorbeelde poog om 'n belangrike beginsel van die verband tussen risiko en vereiste opbrengs op belegging te illustreer. Die beginsel is bloot dat hoe meer 'n persoon bereid is om te waag, hoe groter moet die moontlike opbrengs wees om die waagstuk te regverdig. Vanuit 'n ander hoek beteken dit dat 'n persoon waarskynlik bereid sal wees om meer te waag soos wat die moontlike beloning van die waagstuk toeneem. Omgekeerd sal iemand met 'n hoë sekerheid van opbrengs ook laer risiko, maar ook laer werklike opbrengs hê. Elke persoon het 'n eie toleransie vir risiko en moet self besluit watter verband tussen risiko en opbrengs vir hom/haarself geskik is.

Ten einde hierdie twee aspekte vir uself prakties te maak, kan u vir uself een van twee vrae vra. Die eerste is 'n vraag na u persoonlike siening van finansiële welvaart en die belangrikheid daarvan vir u en die tweede is u siening oor die risiko wat u bereid is om neem ter wille van die bereiking van daardie welvaart.

**Opdrag: Merk die vrae waarop u "ja" kan antwoord:**

- Ek weet presies hoeveel geld ek verlede maand verdien het.
- Ek weet tot op die naaste paar honderd rand presies wat my banksaldo vandag is.
- Ek weet presies wat my finansiële verpligtinge per maand behels, met ander woorde, hoeveel ek moet verdien om gelyk te breek.
- Ek weet presies hoeveel uitstaande geld ek het, dit wil sê hoeveel my debiteure beloop.
- Ek het 'n baie goeie idee van hoe die ouderdomsontleding van my debiteure lyk, dit wil sê hoe lank hoeveel geld al uitstaande is.
- Ek het 'n begroting waarvolgens ek elke maand werk.
- Ek het 'n goeie idee van seisoenale tendense in my praktyk.
- Ek beplan en begroot vir beter en slegter maande.
- Ek begroot nie net vir my uitgawes nie, ek begroot ook vir my inkomste.
- Ek het duidelike finansiële doelwitte (teikens) vir elke maand.
- Ek bestuur afwykings vanaf my begrote in- en uitkomst nougeset.

As u voorgenoemde response van naderby beskou, behoort u 'n duidelike idee te kry van hoe effektief u met u persoonlike finansiële sake omgaan. As daar aanvaar word dat u onderneming waarskynlik 'n eenmansaak is/gaan wees, kan daar met reg vergelykings getref word tussen uself en 'n tipiese andersoortige eenmansaak.

**Opdrag : Oorweeg die volgende:**

Wat dink u is die kans dat die eienaar van die kafee op die hoek op enige van voorgenoemde vrae NEE sou kon antwoord en steeds 'n kans het om op die langtermyn in besigheid te bly?

.....  
.....

Indien u soos die meerderheid van Sielkunde- privaat praktisyns in die studie waarop die werkboek gebaseer is, slegs 'n vae- of selfs geen idee het van u geldsake nie, is dit waarskynlik lonend om eers antwoorde op al voorgenoemde vrae te kry alvorens u verder met hierdie handleiding gaan. Indien u nog nie in praktyk is nie, maar bloot 'n voornemende praktisyn is, kan voorgenoemde merklusie dien as 'n uiteensetting van die slaggate waarteen u in praktyk moet waak.

**Opdrag:**

***Verkry inligting oor al voorgenoemde aspekte sodat u op alle aspekte JA kan antwoord, slegs dan is u gereed om verder te beweeg. Maak asseblief ook seker dat u 'n sisteem in plek stel waarmee u op enige gegewe tydstip toegang tot al voorgenoemde inligting kan bekom.***

Groot firmas het meestal personeel in diens wat voltyds gemoeid is met die versameling en verwerking van bestuursinligting. Hierdie bestuursinligting is meestal finansieel van aard en dien as inset in die beplanning en beheer van die

onderneming. Sonder hierdie bestuursinligting is dit onmoontlik om toekomsbeplanning te doen; swakhede in die firma uit te wys; tendense te isoleer, die sterkpunte te identifiseer en om die firma op koers te hou. Gesien teen hierdie beste-praktyk beginsels is dit ondenkbaar dat u eie onderneming sonder 'n eie stelsel van bestuursinligting, suksesvol sal kan wees. Bestuursinligting moet verkieslik vanaf maand een van praktyk versamel word.

**Opdrag:**

***Verkry soveel as moontlik historiese inligting uit u praktyk as moontlik. Maak 'n analise van u bedrywighede en maak seker dat u oor die volgende inligting beskik:***

- Die hoeveelheid kliënte wat die afgelope tydperk per maand gesien is.
- Breek die getalle af in soveel moontlike groeperings, byvoorbeeld per ouderdom, per tipe diagnose, per tipe ingreep, ensovoorts.

U gaan later in die afdeling *'n Strategiese plan vir u praktyk*, telkens uit hierdie inligtingsbron put.

Noudat u die historiese aspekte van u praktyk in oënskou geneem het, sal u in staat wees om die volgende opdrag uit te voer. Indien u 'n voornemende praktisyn is, kan u 'n skatting maak van die bedrag in die volgende opdrag.

**Opdrag:**

**Beskou u huidige lewenstyl en vra uself af watter bedrag u nodig het om tans gemaklik mee te lewe.**

Onthou dat u al u finansiële verpligtinge moet verreken, dit sluit al u uitgawes in. U moet uitkom by 'n bedrag wat benodig word om u huidige lewenstandaard te handhaaf.

Lys die bedrag per maand: R.....\*

\* Vir meer detail in hierdie verband, sien die module oor **Finansiële Bestuur**.

Noudat u weet wat u benodig om tans gemaklik mee te lewe, kan die volgende vrae gevra word:

- Het u enige finansiële doelwitte vir die volgende drie tot vyf jaar?
- Watter faktore beïnvloed u vooruitskatting?
- Wat is u finansiële behoeftes oor die kort-, medium- en langtermyn?
- Het u 'n idee van wat u eendag per maand sal moet verdien om finansiëel onafhanklik te kan aftree? Wat is die bedrag in randwaarde vandag en wat gaan dit wees oor die aantal jare wat u beplan om af te tree?
- Beplan u met faktore soos u eie ontwikkelingsprofiel, u gesin se ontwikkelingsprofiel, stygende inflasie en algemene prysstygings in gedagte?



**Opdrag:**

***Merk die opsie wat die beste op u van toepassing is.***

- Ek het 'n finansiële plan vir die mediumtermyn.
- Ek is pro-aktief vir die toekoms.
- Ek het 'n reaktiewe houding oor my finansies vir die toekoms.

Ten einde die voorgenoemde in perspektief te stel, lys alle persone en of besighede waarvan u kennis dra wat finansiëel welaf is en wat reaktief tot hul finansiële beplanning vir die toekoms staan?

U sal merk dat daar nie eers 'n spasie vir so 'n lysie gelaat is nie, aangesien sulke gevalle bloot nie bestaan nie! Wat dink u is die kans op finansiële sukses deur 'n reaktiewe benadering te volg?

In 'n poging om meer proaktief te wees, oorweeg die volgende:

<b>U finansiële behoeftes</b>	<b>Huidige randwaarde</b>	<b>Toekomstige randwaarde *</b>
Korttermyn finansiële behoeftes per maand		
Mediumtermyn finansiële behoeftes (3-5 jaar)		
Langtermyn finansiële behoeftes (5-10 jaar)		
Aftree-behoeftes (10 jaar plus)		

\* Die berekening van toekomstige randwaarde word soos volg gedoen:

Stap 1:       Neem die bedrag in huidige randwaarde, byvoorbeeld R20 000.

Stap 2:       Besluit vir watter termyn u beplan, byvoorbeeld vir 'n vyf jaar-tydperk.

- Stap 3: Skat 'n gemiddelde inflasiekoers vir die tydperk waarvoor u beplan, byvoorbeeld 8%. (Terloops 8% is 'n uiters pessimistiese beraming.)
- Stap 4: Vermenigvuldig die huidige randwaarde met 8% (0,08).
- Stap 5: Gebruik die vorige jaar se uitkoms as die inset vir die daarop volgende jaar om 'n saamgestelde effek te verkry.

Die uitslag vir voorgenoemde berekening lyk soos volg:

<b>Basisbedrag vir elke jaar van berekening</b>	<b>Jaar waarin berekening vir die spesifieke jaar gedoen word</b>	<b>Geskatte gemiddelde inflasie vir die spesifieke jaar</b>	<b>Ekwivalente bedrag teen die einde van die jaar</b>
R 20 000	1 jaar	8%	R21 600
R 21 600	2 jaar	8%	R23 328
R 23 328	3 jaar	8%	R25 194
R 25 194	4 jaar	8%	R27 209
R 27 209	5 jaar	8%	R29 386

Uit voorgenoemde sal u merk dat indien u tans R20 000 benodig om gerieflik te lewe en indien daar geen groot veranderinge in u lewe plaasvind nie en die inflasiekoers op gemiddeld 8% gehandhaaf word, u oor vyf jaar van nou bykans R30 000 per maand sal benodig om dieselfde lewenstandaard te handhaaf.

Hieruit kan u maklik bepaal oor hoeveel jaar u beplan om af te tree en dan vir uself die berekening maak. Byvoorbeeld, indien u vandag sou afgetree, hoeveel geld sou u benodig het om van te lewe as al u verpligtinge in ag geneem word? Bereken hierdie bedrag vir uself. U gaan dit ook weer later gebruik wanneer u kontantvloei simulaties vir u praktyk gaan doen.

Vroeër in hierdie afdeling het is genoem dat u twee vrae moet beantwoord. Die eerste was oor die finansiële opbrengs wat u vir die toekoms benodig en die tweede was oor die risiko wat u bereid is om te verduur, gegee die opbrengs wat u verwag. Die punt is reeds gemaak dat laer risiko ook 'n laer opbrengs behoort te laat realiseer. Dit is die rede waarom 'n salaristrekker (waarskynlik) oor die langtermyn minder sal verdien as die suksesvolle entrepreneur.

Ten einde u eie risiko-profiel te bepaal, beskou die volgende opdrag.

**Opdrag:**

***Dink na oor u eie toleransie vir finansiële risiko en merk af watter een van die volgende risiko-profiele u die beste pas:***

Is u geneig om:

- Risiko te vermy?
- Risiko te verduur wanneer dit onvermydelik is?
- Risiko te benut om geleenthede te ontgin?

***Skryf kort aantekeninge oor watter tipe risiko u bereid is om te dra ten einde finansiële welvaart vir u praktyk as besigheid te verseker.***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Noudat u besluit het of u oor voldoende entrepreneuriese vaardighede beskik om ‘n eie onderneming te bedryf en oor u persoonlike risiko-profiel besin het, asook u finansiële doelwitte geformuleer het, bly slegs een vraag oor:

**“Is u gereed vir besigheid?”**

## Samevatting

In hierdie module is u teen tipiese entrepreneuriese kriteria geëvalueer en u kon keuses uitoefen ten opsigte van u risiko-profiel en u huidige en toekomstige finansiële behoeftes. U moes ook besef dat bestuursinligting noodsaaklik is vir u onderneming en dat historiese data dus onontbeerlik is.

Opsommend dus, vra uself die volgende vraag: Indien ek van die Sielkunde 'n lewe wil maak, wil ek alle risiko's vermy en vir 'n salaris werk, of is ek 'n sielkundige entrepreneur wat risiko's wil ontgin en my eie onderneming vir finansiële sukses wil benut? Lê u voorkeur iewers tussen voorgenoemde twee opsies as 'n goue middeweg? Indien u gereed is vir besigheid, kan die unieke aard van die Sielkunde-privaat praktyk as onderneming nou ondersoek word.

---

---

## **DIE PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Die onderskeidende kenmerke van 'n diensonderneming te verstaan.
- Die Sielkunde- privaat praktyk as 'n diensonderneming te plaas.
- Die fokus op die kliënt as sentrale tema in diensondernemings te begryp.
- Die impak van verbruikersgedrag op u praktyk te bestuur.
- Verbruikersverwagtinge as geleentheid te benut.
- Verbruikerspersepsies te verstaan en in u praktyk aan te spreek.
- Verbruikerstandaarde te verstaan.
- Verbruikersverhoudinge te ontgin.
- Diensherwinning te bedryf.
- Diensontwerp-beginsels vir u praktyk te benut.
- Die kliënt se rol in die diensleweringproses te verstaan.
- Vraag- en dienskapasiteit te balanseer.
- Diensbeloftes na te kom.

## Inleiding

Die vorige module het probeer aantoon dat daar 'n "besigheidskomponent" in die privaat praktyk van Sielkunde bestaan. Alvorens u vorder na die volgende module wat handel oor die oprigting van u eie praktyk, behoort die unieke aard van die "Sielkunde as onderneming" eers ondersoek te word.

## Die Sielkunde- privaat praktyk as diensonderneming

Dit is seker redelik maklik om die tipe dienste wat 'n sielkundige lewer te identifiseer, byvoorbeeld psigoterapie, sielkundige evaluasies, ensovoorts, maar wat is 'n diens en wat behels dit?

### **Opdrag:**

***Skryf kortliks neer wat u onder die term "diens" verstaan:***

'n Diens is .....

.....

.....

.....

Zeithaml en Bitner (2003) dui aan dat 'n diens 'n aantal aksies, prosesse en prestasies behels. Dit impliseer dat die dienste, soos wat in die sielkunde-privaat praktyk gelewer word, meestal ontasbare elemente bevat. Die finale produk mag iets tasbaars (soos byvoorbeeld 'n sielkundige verslag) behels, maar die elemente van die diens word gelewer deur ontasbare prosesse soos probleemoplossings-interaksie, gesprekke, opvolgessies, telefoongesprekke, terugrapportering oor vordering, ensovoorts.

Wanneer 'n breë definisie van 'n diens gegee word, sluit dit die volgende elemente in:

- Alle ekonomiese aktiwiteite wat nie 'n fisiese produk of konstruksie behels nie,
- Wat normaalweg verbruik word op die tyd wat dit gelewer word,
- Wat waarde toevoeg in terme van kliëntegemak, ontspanning, vermaak, gerief en gesondheid,
- Wat grootliks heterogeen van aard is,
- Wat normaalweg nie-tasbaar van aard vir die verbruiker is.

Uit voorgenoemde breë definisie van dienste, is dit verstaanbaar dat in 'n eerste wêreld ekonomie soos die VSA, ongeveer 80% van die Bruto Binnelandse Produk, uit dienste bestaan en dat nagenoeg 80% van alle indiensneming in die dienstesektor geskied. Suid-Afrikaanse syfers suggereer dat dienste sowat 65% van ekonomiese aktiwiteite behels.

In 'n latere module sal daar aandag geskenk word aan die elemente van dienslewering in die Sielkunde- privaat praktyk as 'n diensonderneming. Dit sal intussen baat om te probeer vasstel wat die elemente is wat die 'diensmengsel' tipeer.

**Opdrag:**

***Neem 'n element van u privaat praktyk wat u as 'n diens lewer/wil lewer, byvoorbeeld skolastiese evaluasie van 'n laerskoolkind. Analiseer breedweg die elemente waaruit hierdie diens bestaan en skryf dit neer.***

'n Tipiese sielkundige dienselement toon die volgende kenmerke:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Die 'mengsel' van eienskappe wat 'n diens beskryf, behels die volgende aantal eienskappe of elemente:

'n Diens bestaan uit:

- Die **produk** self (byvoorbeeld die skolastiese evaluasie wat hierbo gesuggereer is).
- Die **plek** waar die diens gelewer word (byvoorbeeld by u praktyk of op die skool se perseel).
- Die **promosie** van die diens (die wyse waarop u kliënte van die diens bewus gemaak is, byvoorbeeld het die skoolhoof u aanbeveel of het u die diens teen halfprys in die koerant geadverteer?).



- Die **prys** van die diens (Het die kliënt u dalk gekies omdat u twee maal duurder is as ander persone in u omgewing en die kliënt dus eksklusiwiteit verwag?).
- Die **persoon** wat die diens lewer (die belangrikheid hiervan sal later in die module oor strategiese dienstebeoordeling illustreer word).
- Die **fisiere** bewys van die diens, dit is die fisiere omgewing waarin die diens gelewer word.
- Die **proses** waardeur die diens gelewer is (Het u die kind volledig met gestandaardiseerde metings geëvalueer of het u bloot diep in sy/haar oë gekyk en 'n opinie uitgespreek?). Aangepas uit Zeithaml en Bitner (2003).

Enkele belangrike beginsels wat op die Sielkunde-praktyk as diensonderneming toegepas kan word, word vervolgens bespreek.

### **Fokus op die kliënt as sentrale tema in diensondernemings**

Waak teen verwarring met die diensonderneming se siening van die kliënt as sentrale tema en die kliëntgesentreerdheid soos wat dit in Terapeutiese Sielkunde gedefinieer word. In hierdie geval handel dit oor die bestuur van die kliënt se verwagtinge tydens die dienslewingsproses. In wese handel dit daarvoor dat goeie dienslewering moet toesien dat daar nie gapings tussen die verwagtinge en persepsies van die kliënt enersyds, en andersyds tussen die diensverskaffer, ontstaan nie.

#### ***Voorbeelde:***

**Scenario 1:** 'n Sielkundige is hoogs in sy skik met die uitstekende terapeutiese sessie met 'n betrokke kliënt en kan nie wag om die deurbraak in die volgende sessie voort te sit nie, net om te verneem dat die kliënt die volgende afspraak kanselleer. Dit blyk later dat die kliënt gevoel het dat daar nie terapeutiese vordering was nie en dat dit 'n mors van tyd was. (Kom ons aanvaar faktore soos intrapsigiese weerstand

speel nie hier 'n rol nie.)

**Scenario 2:** 'n Sielkundige is dankbaar dat dit net sy en die kliënt was wat vandag se sessie beleef het. Sy voel dat die sessie ongeïntegreerd verloop het en voel effe verleë daaroor. Sy is verder van oordeel dat dit dalk oneties sal wees om 'n rekening vir die sessie uit te reik en voel gefrustreerd met die gebrek aan vordering wat gemaak word. Die kliënt daag later entoesiasties op vir die volgende afspraak en kan nie uitgepraat raak oor hoeveel die vorige sessie vir haar beteken het nie.

**Scenario 3:** Na afloop van die derde sessie van Kognitiewe Gedragsterapie met 'n kliënt wat met 'n angstoestand presenteer, vra die kliënt versigtig wanneer hy dan nou gehipnotiseer gaan word.

**Scenario 4:** 'n Kliënt is uit die veld geslaan. Hy wou 'n afspraak maak om raad te vra oor hoe om 'n konfliktsituasie by die werk met 'n ondergeskikte persoon optimaal te hanteer, maar is aangeraai om die volgende dag 'n battery van psigometriese toetse te kom aflê.

**Scenario 5:** 'n Kliënt het probleme met haar seuntjie wat skolasties nie vorder nie. Sy het al heelwat opgelees en vermoed die seuntjie sukkel met 'n moontlike ATHV. Sy weet dat 'n vriendin van haar welslae met 'n soortgelyke probleem behaal het, deurdat 'n pediater, die onderwyseres, die ouers en die kind in 'n omvattende behandelingsplan betrek is. Sy is egter na 'n eerste sessie by die sielkundige aanbeveel om minder druk op haar kind te plaas en te ontspan, aangesien dinge sal regkom.

**Scenario 6:** 'n Kliënt het van die terapeut verstaan dat sy haar rookgewoonte maklik binne drie sessies van terapie sal kan staak. Sy is nou reeds in sessie 6 van psigoterapie en voel nog nie dat die probleem enigsins verbeter het nie.

**Opdrag:**

***Beskou die bovermelde 6 (hopelik oordrewe) voorbeelde en probeer identifiseer watter diensleweringprobleme onderliggend tot elk van die scenario's lê.***

Scenario 1:

.....

Scenario 2:

.....

Scenario 3:

.....

Scenario 4:

.....

Scenario 5:

.....

Scenario 6:

.....

Die voorbeelde en opdrag poog om die vier vorme van diens- en verbruikersgapings te illustreer, naamlik:

**Gaping 1:** Om nie te weet wat die kliënt verwag nie.

**Gaping 2:** Om nie die korrekte diensontwerp en diensstandaarde te selekteer nie.

**Gaping 3:** Om nie die diens op standaard te lewer nie.

**Gaping 4:** Om nie die beloofde prestasie te lewer nie.

Die moontlike gapings wat tussen kliënte en diensverskaffers mag ontstaan, skep groot gevare vir diensverskaffers, maar dit skep ook uitsonderlike geleenthede om

indien die dienste korrek bestuur word, 'n uitstekende en onderskeidende diens te kan lewer. Vandaar die siening van diensverskaffers dat die doel van diensondernemings, indien ander faktore gelyk geag word, daarin geleë is dat hulle daarna streef om kliënte-behoeftes en -verwagtinge beter as hul mededingers te bevredig. [Die gapingsmodel uit Lovelock (1996) word in 'n latere module wat oor die strategiese bemarking van dienste handel, meer volledig bespreek.]

**Opmerking:**

*U gaan later volledig strategies beplan om u diens te bemark. Dit mag miskien nou reeds loon om te besluit hoe u gaan toesien of die diens wat u beplan om te lewer, dié van u mededingers gaan oortref.*

**Opdrag:**

*Beskou uself vir die oomblik as 'n kliënt. Daar word daagliks aan u bepaalde dienste gelewer. Oorweeg vorige goeie en swak dienservarings en reflekteer daaroor. Watter elemente kan u uit u eie dienservaringe identifiseer wat u kan benut wanneer u praktyk se eie dienslewering vir dienskwaliteit beplan word? Lys die elemente.*

.....

.....

.....

.....

Die volgende vyf elemente word algemeen as die belangrikste aspekte van dienskwaliteit aanvaar:

- Diensbetroubaarheid (die mate waarin dienste akkuraat en konsekwent gelewer word).
- Diensresponsiwiteit (die mate waarin daar 'n bereidwilligheid bestaan om te help en 'n vinnige, effektiewe diens te lewer).
- Diensversekering (die mate waarin diensverskaffers daarin slaag om kennis, vriendelikheid, vertroue en inspirasie uit te straal).
- Diens-empatie (omgee en individuele aandag aan kliënte).
- Dienstasbaarheid (Die voorkoms van fisiese fasiliteite, toerusting, personeel en geskrewe materiaal).

Indien u in staat is om die dienste in u diensonderneming op die voorgenoemde basis te bestuur, kom die hele kwessie van die bou van kliënte-verhoudinge nou na vore.

In onderhoude met suksesvolle privaat praktisyns het dit aan die lig gekom dat verskeie praktisyns voel dat die sukses van hul praktyke daarin geleë is dat hulle oor die vermoë beskik om betekenisvolle verhoudinge met kliënte/pasiënte oor die langtermyn aan te gaan. Die Sielkunde as diensleweringindustrie is inherent daarop ingestel om die vereistes van kliënte-verhoudinge te bevredig. Neem in ag dat die primêre doelwit van verhoudingsbemarking, as subdissipline van dienstebemarking, is **om 'n winsgewende, toegewyde kliëntebasis te bou en te onderhou**. Die boustene van hierdie doelwit is in die volgende stappe geleë:

- Verkry die kliënte.
- Bevredig die kliënte-behoefte.
- Behou die kliënte.
- Optimaliseer die kliënte-verhoudinge (Zeithaml & Bitner, 2003).

Dit is ongelukkig onvermydelik dat dienslewering nie altyd so seepglad verloop nie. Verskeie gapings kan in dienslewering voorkom wat tot swak diens kan lei. In die geval van swak diens, moet pogings aangewend word om dienslewering te herstel en die kliënte terug te wen.

Interessante navorsing oor dienstevredenheid (Zeithaml & Bitner, 2003) toon dat 9% van ongelukkige kliënte nooit hul ongelukkigheid oor betekenisvolle klagtes lug nie. Oor kleiner klagtes verhoog die syfer na sowat 37% van kliënte wat nooit sal kom kla nie. Onrusbarend is egter die feit dat elke ongelukkige kliënt dit na verskeie ander persone kommunikeer. Daarteenoor, sal uiters min tevrede kliënte die boodskap na die diensverskaffer terug kommunikeer.

Onderhoude met privaat praktisyns toon duidelik dat suksesvolle praktyke se grootste verwysingsbron dikwels vorige, tevrede kliënte is. Geen inligting kon egter oor die effek van ontevrede kliënte op sielkundige privaat praktyke verkry word nie. Gegee voorgenoemde tendense is dit dus van uiterste belang dat dienskwaliteit voortdurend nagestreef moet word en swak diens herstel moet word.

Oorweeg die volgende scenario's en die moontlike impak daarvan op privaat praktyk.

**Scenario:**

'n Kliënt/pasiënt van u is sowat 'n maand lank by u in terapie en die proses loop volgens alle aanduidings vlot en skynbaar maak die persoon goeie vordering. U is verbaas om te hoor dat die kliënt geskakel het om die volgende afspraak te kanselleer. Volgens u ontvangsdame is geen rede vir die kansellering verskaf nie en ook geen opvolgreëlings vir 'n ander afspraak getref nie.

**Opdrag:**

Toon aan watter van die volgende moontlike redes sou u vir die kansellering oorweeg:

- Die feit dat die kliënt geskakel het, dui op bedagsaamheid. Dit impliseer dus nie ontevredenheid nie, maar bloot op iets wat voorgeval het. Die kliënt sal waarskynlik weer vir 'n afspraak skakel.
- Die kliënt is seker oor iets ontevrede en het bloot geskakel om te voorkom dat

hy/sy nie vir die gekanselleerde afspraak 'n rekening ontvang nie.

- Die kliënt se kansellasie dui waarskynlik daarop dat hy/sy die terapeutiese proses wil termineer. Dit is egter nie vreemd nie, want die kliënt het waarskynlik 'n eerste rekening ontvang en geskrik om te sien wat die koste verbonde aan terapie is.
- Die kliënt se kansellasie dui waarskynlik daarop dat hy/sy die terapeutiese proses wil termineer. Dit is egter nie vreemd nie want die sielkundige werk dikwels met onstabiele persone en hul gedrag is maar onvoorspelbaar.
- Die kliënt se kansellasie dui waarskynlik daarop dat hy/sy die terapeutiese proses wil termineer. Dit is egter nie vreemd nie, want die kliënte ervaar dikwels terapeutiese weerstand.
- Die kliënt se kansellasie dui waarskynlik daarop dat hy/sy die terapeutiese proses wil termineer. Dit is egter nie vreemd nie, want die kliënt ervaar moontlik negatiewe terapeutiese oordrag.
- Die kliënt se kansellasie dui waarskynlik daarop dat hy/sy die terapeutiese proses wil termineer. Dit het moontlik te make met iets wat tydens die vorige terapeutiese sessie gebeur het.

Daar sou seker verskeie ander verduidelikings ook kon wees. Die logiese vraag is natuurlik wat u onder die omstandighede sal doen?

- Dankbaar wees vir die kansellasie sodat administratiewe take afgehandel kan word.
- Bekommerd wees maar wag om te sien wat die kliënt volgende doen.
- Bekommerd wees en die kliënt kontak om uit te vind wat aangaan.

Wat u ookal doen, dit is uit literatuur duidelik dat firmas dit nie kan bekostig om nie te weet waaroor kliënte ontevrede is nie. Die absolute prioriteit moet wees om die negatiewe dienservaring te analiseer en onmiddellik en doeltreffend te hanteer.

Zeithaml en Bitner (2003) rapporteer dat sommige navorsers 'n diensherwinningsparadoks postuleer. Dit veronderstel dat indien 'n ontevrede kliënt se ontevredenheid doeltreffend en effektief hanteer word, dit selfs tot 'n beter

ervaring as blote goeie dienservaring mag lei. Ander navorsers verwerp egter hierdie hipotese en voel dat diens die eerste keer reg gedoen moet word. Ten einde swak dienslewering om te keer en die kliënt te herwin, kan die volgende aksies geneem word:

***Diensherwinningstrategieë*** (Zeithaml & Bitner, 2003).

- Verwelkom en moedig kliënte aan om oor ontevredenheid te praat
- Tree onmiddellik op indien ontevredenheid bemerk word
- Behandel kliënte in alle opsigte regverdig
- Leer uit foute en ervarings
- Leer van "verlore" kliënte
- Verseker jou dienskwaliteit deur dit die eerste keer reg te doen

## **Samevatting**

In hierdie module het u die Sielkunde- privaat praktyk wat in die vorige module as 'n besigheid gedefinieer is, as 'n spesifieke tipe onderneming, naamlik 'n diensonderneming, leer ken. U is ingelei in verskeie konsepte wat sentraal tot tipiese diensondernemings staan en hierdie konsepte is op die bedryf van 'n sielkundige privaat praktyk van toepassing gemaak.

Diensondernemings word op 'n baie spesifieke wyse strategiese bemark. Dienstebemarking volg in Module vyf (wat verkieslik saam met hierdie module gelees moet word), maar eers moet die onderneming opgerig word, sodat daar iets is om te bemark. Die volgende module handel oor die stappe in die oprigting van die Sielkunde- privaat praktyk as 'n diensonderneming.



## **DIE OPRIGTINGSFASE**

---

## **DIE OPSIES BINNE 'N SIELKUNDE- PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Die moontlike opsies en vorme van privaat praktyk krities vir 'n eie keuse te ontleed.
- 'n Eie keuse van die aard en omvang van privaat praktyk-aktiwiteite uit te oefen.
- 'n Keuse van die koop of ontwikkeling van 'n praktyk uit te voer.
- Die keuse tussen die ontwikkeling en koop van 'n praktyk te evalueer.
- 'n Praktyk vir aankoop te waardeer.
- Die impak van vraag en aanbod op u keuse van praktykfokus te verreken.
- Marknavorsing te doen vir voornemende praktykoprigting.

## **Inleiding**

Uit die vorige temas behoort u saam te stem dat die opsie van 'n privaat praktyk finansieel meer riskant is as die bedryf van Sielkunde as 'n professie binne 'n omgewing waar die sielkundige 'n vaste salaris verdien. Gesien teen die beginsels van risiko en opbrengs, behoort die privaat praktyk-opsie dus 'n groter potensiële opbrengs te lewer. Natuurlik geld voorgenoemde stelling slegs wanneer daar geen ander ooglopende oorsaaklike invloede 'n rol speel nie.

Ten einde die privaat praktyk-opsie as loopbaan in die Sielkunde te ontleed, verdien verskeie aspekte van privaat praktyk om van nader beskou te word. Dit word vervolgens bespreek.

## **Praktyk-opsies beskikbaar vir die privaat praktisyn**

Die volgende opsies is as 'n reël vir voornemende praktisyns beskikbaar.

- Voltyds of deeltydse privaat praktyk.
- Groep- versus solopraktyk.
- Spesialisasie versus algemene werk.
- Koop of ontwikkeling van 'n praktyk.

Verskeie konfigurasies van hierdie opsies is in verskeie grade van omvang moontlik, maar oor die algemeen geld die volgende algemene beginsels.

## **Voltyds versus deeltydse privaat praktyk**

In beide gevalle is daar sekerlik positiewe en negatiewe aspekte aan verbonde. U unieke posisie sal uiteraard bepalend wees van wat u as positiewe trekkragte of negatiewe stukragte vir die opsie van voltydse of deeltydse praktyk ervaar.

<b>Opdrag: Lys kortliks die <u>positiewe</u> aspekte van:</b>	
<b>‘n Voltydse praktyk</b>	<b>‘n Deeltydse praktyk</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Opdrag: Lys kortliks die <u>negatiewe</u> aspekte van:</b>	
<b>‘n Voltydse praktyk</b>	<b>‘n Deeltydse praktyk</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Uit navorsing vir hierdie handleiding is die volgende breë positiewe en negatiewe aspekte van voltydse en deeltydse privaat praktyk uitgewys:

Positiewe aspekte van ‘n voltydse praktyk sluit in:

- Dit is waarskynlik die een area van beoefening van die Sielkunde as beroep waar die grootste finansiële gewin geleë is. (Uitgesonder is beroepe verwant

aan Sielkunde waar Sielkunde op indirekte wyse benut word, soos byvoorbeeld as menslikehulpbronbestuurder van 'n groot maatskappy.)

- Voltydse privaat praktyk bied 'n geleentheid om te fokus en om 'n ware eie besigheid te bedryf.

Negatiewe aspekte van 'n voltydse privaat praktyk sluit in:

- Uitputting is 'n groot bedreiging. Uitbranding by privaat praktisyns is algemeen en suksesvolle praktisyns rapporteer dat 'n privaat praktyk aanhoudend dreig om jou hele lewe te beheer.
- Isolاسie is vir die privaat praktisyn, veral diegene in 'n solopraktyk, 'n groot bron van kommer. Praktisyns rapporteer dat dit voel asof hul lewens baie klein raak en dat dit later net hulself en hul pasiënte is wat hul eie sosiale lewe definieer. Die definiëring van grense is moeilik, aangesien daar deurentyd 'n konflik is tussen privaat tyd en kliënte/pasiënte-behoefes, omdat die praktisyn vir sy/haar eie sak werk en nie geredelik kliënte/pasiënte wil wegwys nie.
- 'n Groot gevaar vir voltydse praktisyns is dié van stagnasie. Praktisyns loop die gevaar dat hulle slegs een jaar ervaring na afloop van hul studies opdoen en die ervaring daarna bloot herhaal sonder om verder te ontwikkel. Die praktisyn se eie persoonlike en professionele verryking bly dikwels agterweë.

Positiewe aspekte van 'n deeltydse praktyk sluit in:

- Dat risiko geminimaliseer is; die praktisyn het dus minder risiko omdat hy/sy 'n ander vaste inkomste het.
- Gerief is soms die vernaamste trekpleister vir die deeltydse praktisyn. Dit is veral van toepassing op die praktisyn wat ter wille van gesinsverpligtinge graag 'n fleksietyd-beroep wil beoefen.
- 'n Deeltydse praktyk mag die las van isolاسie, die risiko van uitbranding en stagnasie teenwerk, aangesien die skaal van aktiwiteite kleiner is en blootstelling aan ander instellings en persone tot die praktisyns se voordeel mag wees wanneer eie persoonlike psigiese welstand ter sake is.

Negatiewe aspekte van 'n deeltydse praktyk sluit in:

- Die praktisyns is meestal onbewus daarvan dat hulle dikwels vir 'n deeltydse praktyk dieselfde infrastruktuur in stand moet hou as vir 'n voltydse praktyk. In terme van koste doeltreffendheid maak die deeltydse praktyk dus nie altyd besigheidsin nie.
- Gebrek aan fokus is dikwels vir die deeltydse praktisyn 'n frustrasie, veral as 'n ander vaste beroep beoefen word. Die spreekwoord van “*Jack of all trades, master of none*” is deur sommige deeltydse praktisyns in hierdie verband verwoord.

Wanneer u besluit het watter vorm van privaat praktyk vir u geskik is, is die volgende opsie om te oorweeg die van solo- versus groeppraktyk.

## Groep- versus solopraktyk

<p><b>Opdrag: Lys kortliks die <u>positiewe</u> aspekte van:</b></p>	
<p><b>‘n Groepraktyk</b></p>	<p><b>‘n Solopraktyk</b></p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Opdrag: Lys kortliks die <u>negatiewe</u> aspekte van:</b></p>	
<p><b>‘n Groepraktyk</b></p>	<p><b>‘n Solopraktyk</b></p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Uit navorsing vir hierdie handleiding is die volgende breë positiewe en negatiewe aspekte van groep- en ‘n solopraktyke uitgewys:

Positiewe aspekte van 'n groeipraktik sluit in:

- Gedeelde koste. Hierdie positiewe eienskap verdien beter toegelig te word aangesien kennis van koste en koste-bestuur 'n kernaspek is wat die onderneming suksesvol kan maak, al dan nie.

In enige onderneming is daar twee koste komponente ter sprake, naamlik 'n **vaste koste-** en 'n **veranderlike koste-**komponent. In u praktik is die vastekoste-komponent daardie koste wat bestaan selfs al gaan u met vakansie en sien geen pasiënt vir daardie tydperk nie. Komponente soos huur, salarisse, versekering en dies meer is hierby ingesluit.

Veranderlike koste-komponente is daardie kostes wat vermeerder of verminder soos wat u meer of minder pasiënte sien. Voorbeelde van 'n praktik se veranderlike koste is die telefoonrekening, fotostaatgelde, psigometriese antwoordboekies, ensovoorts.

'n Goue reël in besigheid is om vaste koste so laag as moontlik te hou en daarna te streef dat die onderneming se veranderlike koste die grootste kostekomponent uitmaak.

Die voordeel van 'n groeipraktik is juis dat die vaste koste-elemente van die privaat praktik verdeel word sodat in stiller maande of in die groeifase van die praktik, die vaste koste-komponent proporsioneel verklein.

- Interaksie met kollegas in 'n groeipraktik verskaf veral aan die jong terapeut en praktisyn verskansing teen blootstelling en risiko. Dit bied veiligheid en sekuriteit en skep ruimte vir die onervare individu vir ontwikkeling en groei. Die omgekeerde is egter ook waar, hierdie navorsing het getoon dat die individuele praktisyn, hoe ervare ookal, oor die langtermyn stagnasie en uitbranding mag beleef. Ervare praktisyns noem dat die terapeut in 'n solopraktik se lewe baie maklik deur die praktik verswelg word. Dit gebeur veral wanneer 'n praktik vanuit die huis bedryf



word. Die terapeut se leefwêreld en werkwêreld raak in soms in 'n mate ineengestremel. Hierdie terapeute rapporteer dan dikwels dat hulle stagneer. Juis om hierdie redes het talle solo-praktisyns 'n baie groot behoefte aan professionele interaksie en ontwikkeling aangedui. Baie praktisyns skep ook hierdie interaksie in die vorm van onder andere gespreksgroepe, volgehoue professionele ontwikkeling, eie psigoterapie en vele meer. Die groeppraktyk het die potensiaal om baie van hierdie behoeftes spontaan aan te spreek.

- Spaarkapasiteit is per implikasie in 'n groeppraktyk ingebou. Indien 'n kollega in die praktyk nie 'n nuwe verwysing kan hanteer nie omdat die praktisyn vol bespreek is, of omdat die tipe verwysing nie in die persoon se veld van belangstelling of kundigheid val nie, kan verwysing na 'n kollega binne die groeppraktyk geskied en die besigheid bly behoue. Sodoende word die besigheid vir die praktyk verseker en ervaar sommige pasiënte selfs verhoogde vlakke van dienslewering, aangesien hulle wel dadelik gehelp word en na die kundige in die groep verwys is.
- Sinergie is in 'n groeppraktyk moontlik deurdat kollegas in bepaalde velde kundigheid verwerf en sodoende dienslewering kan verbeter. Daar sal later aangetoon word in hoe 'n mate spesialisasie finansieel tot voordeel van die praktisyn mag wees.

Die negatiewe keersy van die groeppraktyk is onder andere:

Die gevaar van vennootskappe. Wanneer praktisyns saam in 'n groep wil praktiseer, bestaan daar verskeie wyses om die werksaamhede te struktureer en te reguleer. Die verskillende opsies het elk 'n stel regstegniese implikasies en alvorens u uself tot enige vorm van praktyk verbind, moet die regstegniese en etiese praktykryglyne, soos wat dit op daardie stadium geld, uitgeklaar word. Dit is belangrik dat u 'n regsopinie inwin en die Beroepsraad vir Sielkunde raadpleeg alvorens u in enige vorm van praktyk, anders as 'n

eenmansaak of 'n assosiasie oorweeg. Neem byvoorbeeld die volgende oorvereenvoudigde scenario van 'n vennootskap en 'n assosiasie.

'n Vennootskap: Wanneer 'n persoon tot 'n vennootskap toetree, is die vennote kollektief en individueel aanspreeklik namens die vennootskap. Dit beteken dus dat die vennote ook kollektief en individueel in belang van die vennootskap mag optree en dat 'n vennoot dus die reg het om die vennootskap kontraktueel te verbind. In praktyk beteken dit dus dat 'n ander persoon vir u kontraktueel kan verbind. Net so is die vennote ook kollektief en individueel vir die verpligtinge van die vennootskap aanspreeklik. Dit beteken dat indien die vennootskap as entiteit nie sy verpligtinge kan nakom nie, die vennote individueel daarvoor moet instaan.

Assosiasies het sy eiesoortige slaggate, hoewel dit uit voorgenoemde bespreking mag lyk asof 'n assosiasie die beste wyse is om die werksaamhede van 'n groepraktyk te struktureer. Die grootste besorgdheid met assosiasies is die keuse van persone om te assosieer. Die bespreking word nou effens vooruitgeloop, maar die besigheidsbeginsel van "*branding*" of *handelsmerkvestiging* is hier ter sake. Daar sal later aangetoon word dat die sielkundige se handelsnaam sy eie naam is. Die vestiging van die handelsmerk is dikwels die enigste wyse waarop die sielkundige markaandeel kan bekom. In die beginsels van handelsmerkvestiging is dit vir ondernemings krities belangrik om nie handelsmerke te kontamineer nie.

### **Opmerking:**

Het u al ooit gesien dat u plaaslike Mercedes handelaar byvoorbeeld toelaat dat 'n lae-koste produk uit 'n laer kategorie en prysklas en van 'n minderwaardige handelsmerk op dieselfde vertoonlokaal se vloer uitgestal word? So 'n praktyk is onaanvaarbaar, omdat 'n gevestigde handelsmerk soos Mercedes nie sal toelaat dat 'n sukkelende handelsmerk met hul produk geassosieer word nie. Die omgekeerde is natuurlik ook waar en dit is dat indien u dit kan regkry om as relatief onbekende handelsnaam met 'n bekende handelsnaam te assosieer, het u 'n groot bemarkingslag geslaan. Die staaltjie van 'n suksesvolle besigheidsman wat deur 'n jong entrepreneur gepla is vir raad en uiteindelik ingestem het om die persoon te sien, illustreer hierdie voorbeeld. Die entrepreneur wou raad kry van hoe om te werk te gaan om sy maatskappy op die beurs te noteer. Die suksesvolle sakeman het slegs 'n kort tydjie beskikbaar gehad om na hom te luister en het hom genooi om saam te stap. Na 'n kort rukkie het die entrepreneur net sy storie vertel en wou toe weet wat die sakeman vir hom sal kan doen, waarop hy geantwoord het dat hy dit so pas reeds gedoen het. Die blote assosiasie met die regte persoon op die regte plek en tyd is van onskatbare waarde.

Net soos in die voorgenoemde voorbeelde geïllustreer, is ongewenste assosiasies in die bedryf van die Sielkunde, potensieel katastrofies.

- Konflik is inherent deel van die werksomgewing. Groepraktyke sal waarskynlik nie aan konflik ontkom nie. Tensy die groepraktyk so gestruktureer is dat dit alle moontlike konflikte antisipeer en met beleid en prosedures vir die hantering daarvan voorsiening maak, kan konflik die groepraktyk kelder.

## Spesialisasie versus algemene werk

Veral vir die voornemende praktisyn is dit algemeen om die vraag te vra, “Moet ek spesialiseer of moet ek liewer algemene werk doen?” Daar is ‘n paar besigheidskonsepte wat eers uitgeklaar moet word alvorens ‘n persoon die vraag sinvol sou kon beantwoord.

Die eerste konsep kan aan die hand van die volgende voorbeeld illustreer word:

### **Voorbeeld:**

Gestel u wen die geleentheid om aan ‘n gelukstrekking op TV deel te neem. Die prys is ‘n motor ter waarde van R100 000. Aanvaar dat die TV program u gasheer is en u van u huis by die programstel sal besorg. Alle kostes is betaal en u word weer veilig na die tyd by die huis besorg. U vertrek die Vrydagoggend om 08:00 vanaf u huis per vliegtuig na die ateljee; word in ‘n hotel gehuisves en al u verblyf, etes, verversings ensovoorts, is betaal. U is Sondagoggend weer per vliegtuig op pad huis toe. U neem teen ander deelnemers deel en wonder bo wonder, wen u die motor. Die vraag is nou wat kos die motor u?

### **Opdrag:**

Beoordeel die koste wat daaraan verbonde was om die motor te verkry en te behou. Lys die kostes waaraan u kan dink, indien enige.

Lys van kostes:.....  
.....  
.....  
.....

U kon moontlik besluit het dat die motor u niks of baie min kos, want dit is immers gewen. Koste sou kon insluit petrol, onderhoud, lisensiegeld en versekering wat nou betaalbaar raak. U sou u koste verbonde aan die motor ook kon bereken in terme van wat u aan inkomste verloor het deurdat u aan die kompetisie deelgeneem het. Dit sluit byvoorbeeld die verlies aan inkomste in deurdat u vir 'n dag nie kon werk nie en moontlik vol bespreek was in praktyk. Die korrekte antwoord is egter dat die motor u die verlies aan praktyk-inkomste, plus R100 000 om die motor te behou, kos! Die basiese rekeningkunde is immers dat die motor R100 000 werd is, maar dat u kies om dit te behou eerder as om die kontantwaarde daarvan te neem.

Die voorgenoemde beginsel wat geld, staan bekend as **geleentheidskoste** en behels basies dat alle keuses 'n sekere koste daaraan verbonde het. Die geleentheidskoste is dus gelyk aan die beste ander alternatief tot die keuse.

Wanneer die vraag na spesialisasie of algemene werk in privaat praktyk opduik, sal geleentheidskoste meestal ter sprake kom.

Nog 'n paar ekonomiese begrippe is ter sake in die voorgenoemde vraag. Die eerste is die kwessie van leerkurwes en die tweede die konsep van skaalekonomie en word vervolgens in meer besonderhede bespreek.

Die **leerkurwe**-beginsel behels doodgewoon dat 'n individu meer effektief word wanneer 'n sekere taak herhaal word. Dit sal byvoorbeeld minder tyd in beslag neem om 'n sekere konstruksietaak te verrig indien die proeflopie afgehandel is en alle haakplekke uitgeskakel is. Dit is algemeen dat projekbestuurders die leerkurwe-beginsel in projekbeplanning toepas. Dit sou byvoorbeeld vir 'n span werkers vinniger neem om die tweede identiese meenthuis in 'n kompleks te bou as die eerste. So word effektiwiteit en produktiwiteit verhoog en uiteindelik geld gespaar. Insgelyks sal dit vir die jong praktisyn aanvanklik langer neem om byvoorbeeld 'n algemene skolastiese evaluasie op 'n kind uit te voer wanneer dit die eerste keer gedoen word. Later sou effektiwiteit potensieel verhoog word en dit vinniger, meer effektief, maar ewe doeltreffend uitgerig kon word.

Om voorgenoemde beginsel prakties te illustreer kan die voornemende praktisyn byvoorbeeld die volgende projeksie doen.

**Opdrag:**

**Gestel u is pas in praktyk en u kry 'n verwysing van die gesinsadvokaat om 'n gesin te evalueer en 'n aanbeveling te maak oor toesig en beheer van die egpaar se kinders, aangesien hulle besig is om te skei. Bepaal:**

- Watter subtake u moet verrig ten einde die evaluasie te voltooi.
- Bepaal hoeveel tyd dit in beslag gaan neem.
- Doen 'n beraamde koste van u tyd as inset in die evaluering.
- Bepaal die heersende markprys van só 'n evaluasie.
- Bepaal wat u geleentheidskoste is.
- Neem 'n besluit of u die verwysing gaan aanvaar.

**Wenk:**

***Kom ons aanvaar dit is die eerste keer wat u so 'n verwysing selfstandig sal moet uitvoer. Hou die volgende vrae in gedagte:***

- Watter infrastruktuur word benodig (toetse, vraelyste, ensovoorts)? Hoe lank gaan dit neem om dit te ontwikkel en wat gaan die koste daaraan verbonde wees, tyd ingesluit?
- Watter psigometrie moet aangekoop word en wat is die kostes daaraan verbonde?
- Hoeveel addisionele leeswerk moet gedoen word en wat is die koste daaraan verbonde?
- Hoe lank gaan aan die evaluasie self bestee word; hoe lank gaan die verslag neem om te voltooi?
- Watter nasorg insette mag daar wees? Dit mag insluit; opvolgnavrae, hofverskynings, ensovoorts.
- Wat is die totale koste en wat is die heersende markprys vir kwotering vir die tipe diens?
- Wat is die wins/verlies wat geprojekteer word vir hierdie eerste evaluasie?

**Opdrag: Neem die volgende besluit:**

*Is dit die moeite werd om die verwysing te aanvaar?*

**Indien u NEE besluit het, vra uself die volgende vraag af:**

*Kan u dit bekostig om nie die verwysing te aanvaar nie? Dit sal beteken dat u in die toekoms moontlik nie voorbereid sal wees om sodanige verwysings te kan hanteer nie. Wat is die geprojekteerde verlies aan inkomste in so 'n geval en hoe pas die besluit in u praktykstrategie in?*

**Wenk:**

*Indien u die eerste verwysing suksesvol afgehandel het en 'n tweede verwysing kry, hou die leerkurwe in gedagte en vra uself dieselfde stel vrae as hierbo af. U sal merk dat daar waarskynlik 'n baie spits leerkurwe sal wees en dat u met elke herhaling van die evaluering 'n betekenisvolle persentasie van insette sal spaar totdat u die teoretiese vlak van minimum-inset en maksimum-uitset bereik. Wanneer daardie punt bereik word, kan verfyning van die proses begin deurdat die kwaliteit van dienslewering aan 'n proses van volgehoue verbetering onderwerp word.*

Die **skaalekonomie** beginsel is waarskynlik die beste opgesom in die woorde van Henry Ford wat kwansuis oor sy Model T-Fordprodukte gesê het: *“Let’s pile them high and sell them cheap”*. Die beginsel is bloot dat 'n besluit oor winsmarges geneem moet word. Indien 'n fabriek byvoorbeeld miljoene van dieselfde item moet vervaardig, raak die leerkurwe eerstens ter sprake. Tweedens word die verdeling van die vastekoste-komponent van die fabriek daarin geraak dat die vastekoste per item baie klein is, aangesien daar miljoene items is. Die koste per item neem dus baie af en 'n laer prys kan per item gevra word. Vergelyk dieselfde fabriek met dieselfde vastekoste-komponent wat elke maand slegs een groot item vervaardig. Uit die aard van die saak sou hierdie item teen 'n baie hoër prys van die hand gesit moes word om gelyk te kan breek.

Ter verduideliking; **vastekoste** is die koste wat 'n onderneming moet aangaan, selfs al word geen diens gelewer, geen produk vervaardig of verkoop nie. U kantoorhuur is 'n voorbeeld daarvan. Of u nou hierdie maand 300 konsultasies het, of vir die volle maand met vakansie is, u huur staan vas!

**Veranderlike koste** is koste wat na gelang van u bedrywighede verander. Psigometriese antwoordblaaie is voorbeelde hiervan. Hoe meer konsultasies u vir psigometriese evaluering het, hoe groter raak u veranderlike koste in hierdie verband.

Voorgenoemde besigheidsbeginsel is net so op die sielkunde-praktyk van toepassing. Ter illustrasie die volgende:

**Scenario 1:**

Praktisyn A lewer 'n beroepsvoorligtingsdiens wat uit drie komponente bestaan, naamlik 'n aanvangsonderhoud van een uur, die psigometriese evaluering van vier ure en 'n terugvoeronderhoud en bespreking van 'n uur en 'n half. Die persoon glo dat hy/sy kwaliteitdiens wil waarborg en verkies om die totale proses self te behartig in 'n een-tot-een scenario. Die persoon plaas 'n premie op die individuele diens wat gelewer word en bied die diens aan teen R1 000.

**Scenario 2:**

Praktisyn B lewer dieselfde beroepsvoorligtingsdiens, met dieselfde instrumente en met dieselfde drie komponente. Die verskil is egter dat praktisyn B slegs die onderhoude en terugvoer self doen en die psigometriese evaluering aan 'n psigometris oorlaat wat teen R100 per uur werk. Praktisyn B doen ook slegs die beroepsvoorligting wanneer 'n groep van vyf persone vir die toetsing saamgestel kan word.

**Vergelyking:**

As die aanname gemaak word dat albei praktisyns genoeg werk het en dat albei teen byvoorbeeld R250 per uur werk, kan die volgende interessante afleidings gemaak



word:

- Praktisyn A verdien R153.85 per uur wanneer beroepsvoorligting gedoen word. Dit illustreer geleentheidskoste van minstens R96.25 per uur. Die persoon doen dus beroepsvoorligting hoofsaaklik vir die liefde van die saak en nie as goeie besigheidsbeginsel nie.
- Praktisyn B verdien in dieselfde tyd die volgende:  $R1\ 000 \times 5 = R5\ 000$ , plus die vier uur van toetsing waarin ander persone teen R250 per uur gesien word, minus die koste van die psigometris teen R100 per uur. Hou in gedagte dat vyf onderhoude van een uur elk en vyf terugvoersessies deur die praktisyn B self behartig word. Praktisyn B spandeer dus 12,5 uur aan die beroepsvoorligting in persoon en genereer 'n inkomste van R4 600 daarvoor wat 'n tarief van R368 per uur verteenwoordig. Dit is ongeveer R100 meer as die normale tarief. Die effektiwiteit van B teenoor A is in die verhouding van 2.41 tot 1. Samevattend dus is B bykans 240% meer effektief as A!

Gestel die twee praktisyns raak in 'n prysoorlog gewikkel om kliënte vir beroepsvoorligting te bekom. U sou saamstem dat Praktisyn A minstens R250 per uur moet vra om geleentheidskoste te vermy. Indien B met sy ekonomie van skaalstrategie sou volhou en die vier uur wat aan psigometrie gespaar word, sou gebruik om ander pasiënte te sien en sodoende die beroepsvoorligting mee te kruissubsidieer, kan die volgende scenario moontlik ontplooi:

- Praktisyn A se minimum moontlike tarief vir beroepsvoorligting kom neer op R1 625 per beroepsvoorligting (6,5 uur  $\times$  R250 per uur).
- Praktisyn B kan dieselfde diens teen 'n bedrag van R705 lewer, sonder om geleentheidskoste te genereer!

***\*Berekening hierbo is oorvereenvoudig en aanvaar dat alle ander faktore soos bevoegdheid van die persone gelykwaardig is.***

- Watter praktisyn gaan die meeste beroepsvoorligting doen?

Ten einde vas te stel of dit vir die praktisyn meer lonend is om spesialiswerk versus algemene werk te doen, moet voorgenoemde faktore in ag geneem word. Dit is duidelik dat spesialisasie aanvanklik groot insette gaan verg en eers later met behulp

van die leerkurwe en ekonomie van skaal groter winste kan genereer. Dit is egter onderhewig daaraan dat die spesialisdiens sodanig eksklusief moet wees sodat 'n groot premie op die prys daarvan geplaas kan word. Die beginsel word maklik illustreer deur 'n voorbeeld uit die mediese beroep.

**Scenario:**

Twee vriende is albei mediese studente en albei voltooi hul studies en gemeenskapsdiensverpligtinge sodanig dat hulle 1 Januarie die volgende jaar vry is om te doen wat hulle wil. Dr. A word 'n algemene praktisyn en verdien volstoom 'n inkomste. Dr. B gaan spesialiseer in 'n bepaalde gebied en verdien vir die volgende vier jaar 'n salaris in die staatsdiens, waarna hy in kornea-oorplantings spesialiseer.

Dit is logies dat aan die einde van jaar vier Dr. A finansiëel waarskynlik beter daaraan toe sal wees as Dr. B. Indien Dr. B egter sodanig naam maak en omdat hy geregtig is om 'n premie op sy spesialiswerk te plaas, sal hy met baie hoër fooie, kort voor lank die agterstand uitwis en daarna moeilik, indien ooit, deur Dr. A op finansiële vlak ingehaal word.

**Opmerking:**

Voorgenoemde voorbeeld illustreer dat daar aanvanklik 'n geleentheidskoste vir Dr. B was om te spesialiseer, maar dat die bordjies daarna verhang word en dat dat aan die einde daar vir Dr. A geleentheidskoste daaraan verbonde was om nie te spesialiseer nie.

## Die ontwikkelingsfase van die praktyk

Die konsep van geleentheidskoste is een oorweging in die vraag of dit wys is om te spesialiseer al dan nie. Die ander belangrike faktor is egter die ontwikkelingsfase van 'n praktyk.

### **Scenario:**

'n Jong en begeesterde sielkundige het pas afgestudeer en is vas van voorneme om haarself as spel- en kinderterapeut te vestig. Sy begin 'n eie privaat praktyk en wag angstig op verwysings. Soos die geluk dit wil hê, lui die telefoon vroeg die oggend van haar eerste dag in praktyk en dit is 'n verwysende geneesheer. Hy het 'n bejaarde dame wat hy graag terapie wil laat hanteer, aangesien sy sukkel om aan te pas en vrede te maak met die feit dat haar kinders hulself oorsee wil vestig.

### **Vraag:**

Sal dit wys wees om die verwysing te neem, of moet sy liever op haar droom fokus en die verwysing van die hand wys omdat sy haar identiteit as kinderterapeut wil vestig?

Die antwoord word dalk vanselfsprekend indien die volgende scenario beskou word en dit met die vorige scenario vergelyk word.

**Scenario:**

'n Begeesterde jong sielkundige het reeds naam gemaak as kindertapeut en haar praktyk is vol bespreek. Sy het 'n waglys van entoesiastiese ouers wat wag dat sy 'n opening het om hulle kinders te sien.

Haar telefoon lui vroeg een oggend en dit is 'n verwysende geneesheer. Hy het 'n bejaarde dame wat hy graag terapeuties wil laat hanteer, aangesien sy sukkel om aan te pas en vrede te maak met die feit dat haar kinders hulself oorsee wil vestig.

**Vraag:**

Sal dit wys wees om die verwysing te neem, of moet sy liever op haar droom fokus en die verwysing van die hand wys omdat sy haar identiteit as kindertapeut wil vestig?

Dit is duidelik dat die vraag rondom spesialisasie versus algemene werk, deels beantwoord word deur die ontwikkelingsfase van die praktyk. Moontlik is dit wys om aanvanklik eers die praktyk op volle kapasiteit te laat funksioneer, waarna die luuksheid van keuses en bepaalde voorkeure van die praktisyn, eers bekostigbaar raak.

**Markkragte is medebepalend**

Hoewel sommige ekonome meen dat die ekonomie dié kernwetenskap is, propageer hulle dikwels ook dat markkragte die sterkste bekende krag is. Dit is gewis so dat markkragte, ook in die Sielkunde- privaat praktyk, antwoorde op heelwat besigheidsvraagstukke werp. Dit noodsaak 'n basiese kennis van die teorie van vraag en aanbod wat moontlik kan verklaar waarom sekere praktisyns as besigheidspersone, finansieel beter as ander vaar.

Die beginsels van vraag en aanbod word waarskynlik die maklikste aan die hand van 'n vervaardigingsvoorbeeld geïllustreer.

**Scenario:**

Gestel u is die eienaar van 'n fabriek wat mineraalwater botteler. Vir doeleindes van die voorbeeld vereenvoudig ons die bedryf ietwat en aanvaar dat ons boorgatwater het; geurmiddels en gas daarby meng; dit in bottels tap; die proppe opdraai; die etikette opplak en die water landwyd aan 'n kettingwinkelgroep versprei.

**Vraag:**

Die eerste vraag wat ons van u besigheid kan vra is of dit winsgewend sal wees, al dan nie.

Dit is 'n eenvoudige vraag om te beantwoord, aangesien die besigheid tog 'n wins sal maak indien u die produk teen 'n hoër prys van die hand kan sit, as wat die vervaardigingskoste daaraan verbonde was. As dit so maklik was soos om bloot die kosprys van die produk te neem en te besluit hoeveel wins u wil neem en die prys daarvolgens te bepaal, sou daar sekerlik geen bedryf gewees het wat nie maksimum wins gegenereer het nie.

Dit is ongelukkig nie so eenvoudig nie, aangesien daar ander kragte is wat die markprys van u produk sal bepaal. U is dus uitgelewer aan hierdie kragte en sal eerder vanaf die verkoopprijs van u produk, moet terugwerk en bepaal of u die produk teen 'n koste kan vervaardig, sodat daar 'n goeie wins na kostes is om te neem. Die interessantheid van hierdie komplekse wisselwerking tussen kragte, wigte en teenwigte kan soos volg oorvereenvoudig word.

## Die kwessie van vraag en aanbod:

### **Opdrag:**

**Gestel u het 'n behoefte na 'n sekere item of 'n diens, byvoorbeeld 'n haarsny. U is dus 'n voornemende koper met 'n bepaalde vraag na goedere en dienste. Vra uself die volgende vraag af:**

- Het u 'n bepaalde siening van wat die haarsny u behoort te kos?
- Het u 'n vae idee van wat u bereid is om vir die haarsny te betaal?
- Wat sal gebeur indien u by die haarkapper kom en die diens is aansienlik goedkoper as wat u verwag het?
- Wat sal gebeur indien u by die haarkapper kom en die haarsny kos aansienlik duurder as wat u verwag het?

### **Opmerking:**

U sal intuïtief aanvoel dat daar 'n “ongeskrewe balans” behoort te wees tussen wat 'n haarsny behoort te kos en wat u bereid is om daarvoor te betaal. Hierdie balans tussen vraag en aanbod kan soos volg geïllustreer word.

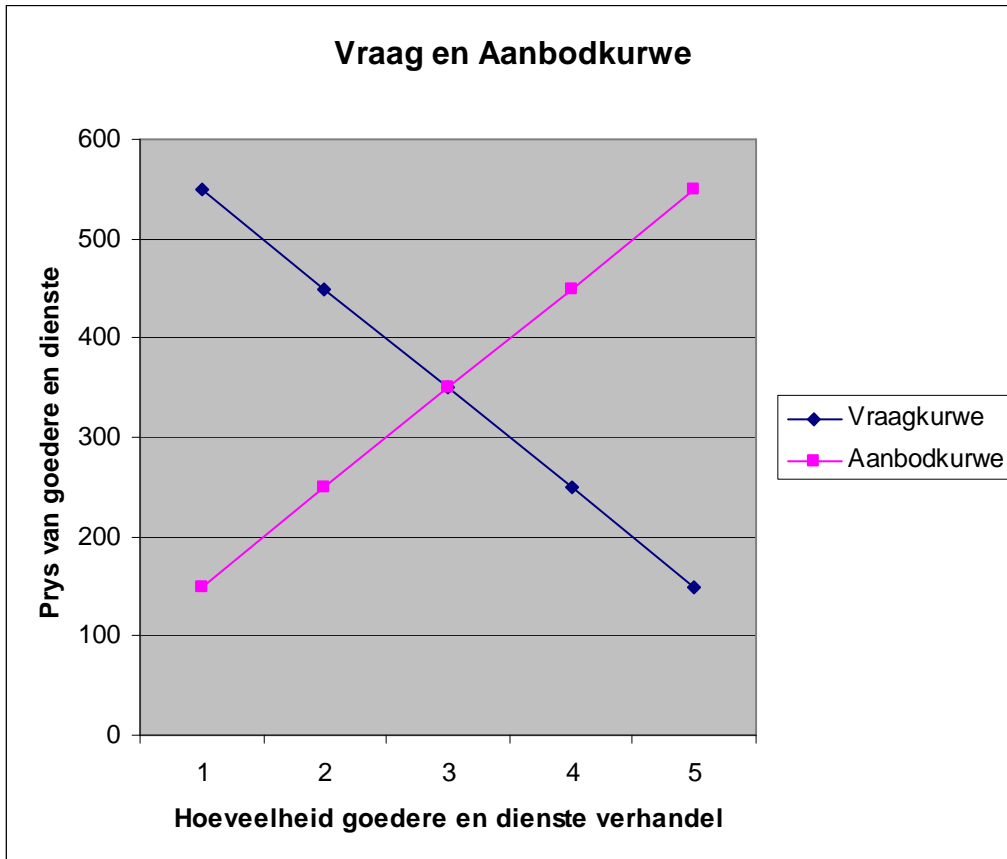
### **Die vraagkurwe:**

Indien alle onvoorsiene faktore buite rekening gelaat word (faktore soos emosie, passie, sentiment, ensovoorts), behoort die vraag na goedere en dienste in 'n bepaalde mark af te neem namate die prys daarvan styg (Parkin & King 1995).

## Die aanbodkurwe:

Omgekeerd tot voorgenoemde en alle onvoorsiene faktore buite rekening gelaat, behoort die hoeveelheid van goedere en dienste wat in 'n bepaalde mark aangebied word, toe te neem namate die prys daarvan toeneem (Parkin & King, 1995).

Grafies kan die vraag- en aanbodkurwes soos volg geïllustreer word:



Voorgenoemde grafiek dui aan dat indien goedere of dienste R550 kos, daar 'n vraag na slegs een eenheid daarvan sal wees, maar dat die vraag daarna sal toeneem tot vyf eenhede indien die prys daarvan verminder na R150 (vraagkurwe). Insgelyks sal die aanbod na goedere en dienste omgekeerde tendense toon. Die aanbod sal klein wees (een eenheid in voorgenoemde teen 'n prys van R150) indien die prys laag is, maar soos wat die prys toeneem, sal die aanbod toeneem (tot 5 eenhede teen 'n prys van R550). Waar die vraag- en aanbodkurwes mekaar ontmoet, word beide die prys en die hoeveelheid van goedere en dienste in die mark bepaal en staan dit as

die ekwilibriumprys bekend. In voorgenoemde voorbeeld is daar in 'n bepaalde mark 'n vraag na drie items wat teen R350 per item aangebied sal word.

**Opdrag:**

Op watter prys- en hoeveelheidvlakke ontmoet die goedere en dienste wat u aanbied, die aanvraag daarna in die mark?

**Opmerking:**

U sal waarskynlik vind dat die vraag na u dienste (byvoorbeeld 'n uur van psigoterapie) en die aanbod daarvan mekaar ontmoet op die heersende voorgestelde tariewe wat vir psigoterapie per uur voorgestel word. Die vraag wat onwillekeurig ontstaan is of die vraag en aanbod gemanipuleer kan word? Dit sou immers in u finansiële belang wees indien u die maksimum eenhede van diens kon aanbied; dat die mark nie daardeur versadig raak nie en al die dienste wat u aanbied, dus verbruik sou word en natuurlik dat die mark bereid sou wees om teen die maksimum moontlike prysvlakke u dienste te gebruik!!

Ten einde ondersoek na die voorgenoemde vraag in te stel, beskou die volgende scenario:

**Scenario:**

***Drie terapeute praktiseer langs mekaar in dieselfde mediese sentrum. Daar word aanvaar dat hulle dieselfde vaardighede het en dieselfde kwaliteit en tipe terapeutiese diens lewer. Dus word aanvaar dat alle onvoorsiene faktore gelyk is.***

Terapeut A lewer argumentshalwe dienste teen die voorgestelde tarief van R350 per uur.

Terapeut B lewer dienste teen 'n verminderde tarief van R250 per uur.

Terapeut C lewer dieselfde diens teen 'n prima tarief van R450 per uur.

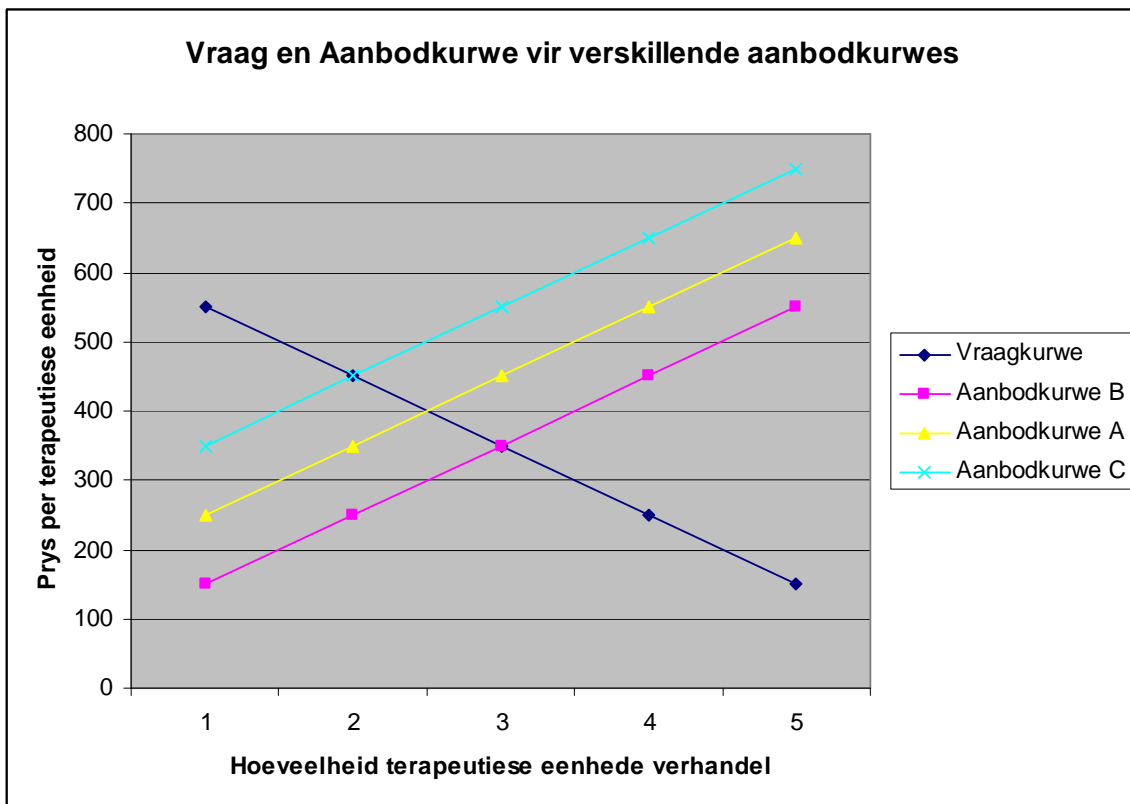


**Opdrag:**

Probeer voorsien wat die uitwerking van die verandering in prys (aanbodkurwe) se effek op die vraag na terapeutiese dienste (vraagkurwe) in elk van die drie gevalle hierbo sal wees.

**Opmerking:**

U sal korrek wees indien u redeneer dat terapeut B waarskynlik die meeste eenhede van sy dienste sal verhandel en terapeut C die minste. Onthou dat alle faktore gelyk is en die een terapeut nie beter as die ander gereken word, of 'n beter reputasie as die ander het nie. Grafies kan die scenario soos volg voorgestel word:



Voorgenoemde illustreer hoe beweging van die aanbodkurwe die hoeveelheid van goedere en dienste wat verhandel word, beïnvloed. U sal merk dat, soos wat die aanbodkurwes beweeg, die hoeveelheid dienste wat verhandel word, ook beweeg.

Soortgelyk kan gedemonstreer word hoe beweging in die vraagkurwe ook die hoeveelheid en prys waarteen goedere en dienste verhandel word, beïnvloed.

‘n Opsomming van voorgenoemde vraag- en aanbodbeginsels toon dat alles gelyksynde is:

- Vraag geskied teen die maksimum hoeveelheid koste teen die minimumprys.
- Aanbod geskied teenoorgesteld van vraag teen die minimum hoeveelheid teen die minimumprys.
- Waar die vraag- en aanbodkurwes ontmoet, word ‘n vlak van goedere en dienste teen ‘n sekere prysvlak in die mark verhandel.
- Indien die aanbodkurwe beweeg, word die vlakke waarteen die mark verhandel, geskuif. Dus sal laer aanbodkurwes tot hoër vlakke van aanvraag lei en hoër aanbodkurwes tot laer vlakke van aanvraag.
- Soortgelyk sal bewegings in die vraagkurwe lei tot hoër en laer pryse en hoeveelhedsvlakke.

***Opmerking:***

**Maar wat beteken al voorgenoemde in praktyk?**

Voorgenoemde suggereer bloot dat alles gelyksynde, ‘n praktisyn wat sy diens se prys per eenheid verlaag, meer eenhede van die diens sal verhandel, maar teen ‘n laer prys en dit mag ‘n prysoorlog tot gevolg hê.

Die terapeut wat sy diens se prys verhoog sal waarskynlik minder van die diens eenhede verhandel maar teen ‘n hoër prys. Dit mag daartoe lei dat die diens uit die mark geprys word.

**Waar lê die geleentehede vir maksimale prys en hoeveelhedsvlakke?**

Dit is duidelik dat die optimale posisie vir ‘n praktisyn sou wees om teen die hoogste moontlike aanbodvlak, dienste te lewer en verkieslik teen die maksimale opwaartse beweging van die vraagkurwe.

**Opdrag:**

Dink u dat voorgenoemde ideale situasie moontlik is?

*\* Die vraag word hopelik later beantwoord.*

U sal waarskynlik saamstem dat dit in u belang behoort te wees om die aanbodkurwe sodanig te probeer bemeester dat u dienste teen die maksimum prysvlakke verhandel word.

**Opdrag:**

Kan u dink aan voorbeelde van persone in u beroepsveld wat dit regkry om dienste teen hoër prysvlakke aan te bied en dat die mark bereid is om die dienste teen daardie verhoogde pryse aan te koop?

Lys hierdie persone en toon aan wat hulle “anders” doen om voorgenoemde reg te kry.

.....  
.....  
.....

Ten einde voorgenoemde fyn balans te bemeester, is daar twee konsepte ter sake wat die taak kan vergemaklik, naamlik: “pryselastisiteit van vraag” en “spesialisasie”.

Pryselastisiteit van vraag is bloot die mate waarin die mark bereid is om skuiwe in die aanbodkurwe te aanvaar. Die beste illustrasie is geleë in die klassieke voorbeeld van die man met ‘n wa vol mis:

**Scenario A:**

'n Man is op pad na die mark met 'n wa vol mis, 'n lied in sy hart en 'n plan om 'n klomp geld te maak. Op die mark is daar verskeie ander persone ook met waens vol mis. Gestel die prys van mis is vandag R100 per wa. Ons vriend besluit sy mis (wat op die oog af presies dieselfde as dié van al die ander handelaars is) kos vandag R101.

**Opdrag:**

Hoeveel waens mis dink u gaan ons vriend vandag verkoop gegewe dat daar genoeg mis vir almal wat wil koop beskikbaar is?

**Opmerking:**

U sal reg wees dat hy waarskynlik nie eers sy een wa mis gaan verkoop nie, want daar is oorgenoeg mis teen R100 beskikbaar!

Voorgenoemde mishandelaar het hom ongelukkig in 'n mark vasgeloop wat 'n perfek onelastiese vraagkurwe het. Omgeseet synde, die mark het 'n sekere prys wat hulle bereid is om vir die produk te betaal en selfs een sent meer as die prys sal veroorsaak dat nie 'n enkele eenheid van die diens of produk verhandel sal word nie.

**Scenario B:**

Gestel u is deel van 'n gesinnetjie van 'n pa, ma en drie klein kindertjies. U is deur die Karoo op pad met vakansie; dit is Desembermaand en die aanvoelbare temperatuur is 45 grade Celsius. Iewers tussen êrens en nêrens gee u motor se waterpomp summier in en die motor ruk tot stilstand. U vind die situasie nie amusant nie, aangesien u pas voor u vertrek die waterpomp laat vervang het. Die prys van u twee dae oue waterpomp is R500. Terwyl die kinders in geen onseker terme daar langs die teerpad in die vlaktes ongemaklik begin raak en u wonder wat om te doen, aangesien u geen kop of stert van 'n motor se masjien uitmaak nie, stop daar 'n bakkie. Kan u glo dat u so gelukkig kan wees!! Dis toevallig 'n gekwalifiseerde motorwerktuigkundige, ook op pad met vakansie en ja, u het reg geraai ... hy het 'n spaar waterpomp wat op u motor pas byderhand!!!

**Opdrag:**

Wat sou u bereid wees om vir hierdie waterpomp te betaal?

**Opmerking:**

Ek sou raai dat u bereid sal wees om min of meer enigiets te betaal om net uit u krisissituasie te kan kom?!

Voorgenoemde is 'n poging om 'n perfek elastiese vraagkurwe te beskryf. Indien die goedere of dienste onmisbaar is vanweë die uniekheid van die produk of die gespesialiseerde aard daarvan, kan die mark waarskynlik met 'n groot mate van elasticiteit reageer en verbasende hoë prysvlakke absorbeer.

**Opmerking:**

Ek hoop nie dat u uit voorgenoemde voorbeelde die afleiding maak dat 'n persoon net op die regte tydstip met sy wa vol mis in die middel van die Karoo moet wees op die presiese oomblik wanneer iemand anders dit krities nodig het en dat hy dit dan vir 'n belaglike hoë prys kan verkoop nie!

Ek vertrou dat u eerder sal beseef dat dit soms moontlik is om die vraagkurwe te manipuleer en soms nie. Die maklikste wyse om die vraagkurwe te skuif, is deur spesialisasie.

U sal waarskynlik nou aan nog voorbeelde kan dink van waar persone in u profesie daarin slaag om dieselfde eenheid van byvoorbeeld psigoterapie teen 'n bepaalde prysvlak te verkoop omrede die mark die diens as uniek en gespesialiseerd beskou.

U sal opmerk dat in die definisies van vraag en aanbod die frases "alles gelyksynde" ingevoeg is. Die op- en afwaartse beweging van die vraag- en aanbodkurwes geskied juis deurdat hierdie faktore nie gelyk is nie.

**Opdrag:**

Kan u dink aan faktore van ongelykheid wat kan meehelp om in 'n Sielkunde- privaat praktyk die vraag- en aanbodkurwes te skuif? Dink aan faktore soos reputasie, toegang tot tegnologie, bekwaamheid, eksklusiwiteit, ensovoorts.

Lys 'n paar aspekte wat u in staat sal stel om u dienste teen hoër prysvlakke te verhandel.

.....  
.....  
.....

Indien u 'n besluit geneem het oor die aanbodkurwe waarmee u die mark gaan benader en u besluit het wat die mate van spesialisasie is wat u gaan aandurf, kan u die keuse maak om 'n bestaande praktyk te koop, of om eerder 'n eie praktyk te ontwikkel.

## **Koop versus ontwikkel**

'n Vraag wat veral deur voornemende privaat praktisyns gevra word is of hulle 'n bestaande praktyk moet koop of liever self een moet ontwikkel. Die volgende bespreking mag hiermee help.

### ***Opdrag:***

Kan u aan faktore dink wat 'n rol speel in die koop of ontwikkeling van 'n privaat praktyk? Lys hierdie faktore:

*Faktore wat 'n rol in die koop van 'n praktyk speel:*

.....  
.....  
.....

*Faktore wat 'n rol in die ontwikkeling van 'n eie praktyk speel:*

.....  
.....  
.....

U was waarskynlik in staat om 'n omvattende lys van faktore vir oorweging in die keuse tussen koop en ontwikkel daar te stel. Die volgende scenario mag u dalk help om nog 'n paar faktore te identifiseer.

**Scenario:**

Kom ons praat besigheid! My praktyk is te koop. Slegs vir u teen 'n baie spesiale prys! Dit is 'n gevestigde praktyk in 'n moderne privaathospitaal in 'n gesogde stad/voorstad van u keuse. Die rede waarom die praktyk in die mark is, is omrede ek van voornemens is om te emigreer.

**Opdrag:**

Wil u 'n aanbod maak? Spesifiseer wat u bereid is om te betaal.

**Opmerking:**

Ek hoop van harte dat u eers meer inligting wil bekom voordat u 'n aanbod maak. Verdere besonderhede wat van belang is:

- Ek doen algemene kliniese- en voorligtingswerk.
- Ek het 'n basis van verwysende geneeshere en ander professionele persone.
- Die praktyk is goed bekend in die stad en is al vir 15 jaar in bedryf. Dis 'n solo-praktyk met 'n omset van R350 000 per jaar en bedryfsuitgawes van R80 000 per jaar.
- Die koopprys sluit alle meublement, rekenaartoerusting en huurkontrakte in.
- Ek onderneem om enige dokument te teken wat my daarvan weerhou om weer in dieselfde omgewing te praktiseer en tweedens onderneem ek om u persoonlik aan al my verwysende kollegas voor te stel.
- Alle pasiënte/kliënte sal ook voorberei word op u oorname van al my werksaamhede.

Ek sou kon voortborduur met tipiese verkoops persoonvaardighede en antwoorde op al u vrae bied.

**Opdrag:**

Wil u dalk nou 'n aanbod maak?



Miskien is die vraag eeffe onbillik en behoort daar 'n bietjie meer struktuur vir u besluit oor 'n aanbod, al dan nie, gebied te word.

Die primêre vraag hier is finansiëel van aard. Die vraag is in die eenvoudigste vorm die volgende:

**“Wat behoort 'n persoon bereid te wees om vir die voorreg te betaal om jaarliks 'n bruto wins van R350 000 - R80 000 = R270 000 te laat realiseer?”**

Uit 'n suiwer finansiële oogpunt is die besluit gegrond op 'n paar elemente vir oorweging:

- Die eerste aspek is die kwessie van opbrengs op belegging.
- Die tweede is die kwessie van risiko.
- Die derde aspek is geprojekteerde kontantvloei.

## **Opbrengs op belegging**

Hierdie berekening is redelik simplisties mits dit oorvereenvoudig word. Gestel voorgenoemde praktyk se netto wins per jaar beloop, na alle aftrekkings, salarisse ensovoorts, 'n bedrag van R50 000. Teen 'n lae risiko met gepaardgaande lae verwagte opbrengs van argumentshalwe 10%, is 'n belegging van R500 000 nodig om teen 'n koers van 10% en lae risiko, 'n opbrengs van R50 000 te lewer.

Teen 'n mediumrisiko met 'n opbrengs van argumentshalwe 20% is 'n belegging van R250 000 nodig.

Teen 'n hoë risiko met 'n verwagte opbrengs van ongeveer 30% is 'n belegging van ongeveer R166 000 nodig.

Gestel u besluit dat u persoonlike toleransie vir risiko medium is en dat u rofweg 20% opbrengs op u belegging wil ontvang, en dat die netto wins deur hierdie besigheid

R50 000 is. Gevolglik sou u dan maklik R250 000 kon betaal vir die voorreg om hierdie besigheid te besit.

**Opmerking:**

Wees asseblief gewaarsku dat voorgenoemde 'n oorvereenvoudiging is en bloot ter illustrasie van die beginsel is!! Onthou ook dat hierdie 'n besigheidsbesluit is, gegrond op die NETTO bedrag wat die besigheid genereer. Dit is nadat alle kostes (ook u eie salaris) verhaal is. Die berekening is ook meer kompleks deurdat 'n voornemende koper waarskynlik nie oor die kontant sal beskik om 'n praktyk te koop nie. Die koopsom sou dus deur byvoorbeeld 'n finansiële instelling gefinansier moes word en daar sal dus rente en terugbetalingspremies ter sprake wees. Dit sal uiteraard weer op die wins van die besigheid 'n effek uitoefen.

Die kern van die opbrengs op belegging-argument is dus bloot dat u, gegee 'n sekere risiko-toleransie met die gepaardgaande verwagte opbrengskoers, moet toesien dat u die korrekte bedrag bepaal wat die besigheid se bepaalde netto opbrengs regverdig. Die logiese vraag wat hieruit volg is of die onderneming wel die verwagte winste sal toon ten einde die opbrengs op die belegging te laat realiseer.

### **Risiko by die koop van 'n privaat praktyk**

In die eerste gedeelte van hierdie handleiding het u reeds aandag aan risiko gegee. Daar is bepaalde risiko's aan die koop van enige besigheid verbode. U het waarskynlik al soortgelyke staaltjies gehoor as dié van 'n persoon wat die kafee op die hoek, wat al 50 jaar bestaan, met sy of haar skeidingspakket of aftreegeld koop, net om ses maande later alles te verloor omrede die hoofpad skuif en die kafeetjie nie meer 'n toeloop van kliënte het nie. Ongelukkig is dit in besigheid 'n werklikheid dat verkopers die primêre doelwit voor oë het om die koopsom op 'n maksimumvlak

te bepaal en sommige verkopers sal ENIGE taktiek aanwend om hierdie doelwit te bereik. Met die koop van 'n privaat praktyk moet u toesien dat u die nodige gesonde oordeel aan die dag lê om te verseker dat u nie uitoorlê word nie. Dit is immers onlogies vir enige persoon om van 'n winsgewende besigheid ontslae te raak!!

**Opdrag:**

Kan u aan risiko-faktore dink wat moontlik 'n rol in die koop van 'n privaat praktyk kan speel? Lys hierdie faktore:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

'n Baie spesifieke risiko en kontroversiële punt wat spesifiek met die aankoop van 'n privaat praktyk te make het, is die kwessie van klandisiewaarde, of te wel "*goodwill*". Vanuit die mediese en regsprofessies is die bepaling van klandisiewaarde in die aankoop van 'n praktyk meestal ingesluit in die waardasie van die praktyk.

Uit onderhoude met suksesvolle privaat praktisyne was dit duidelik dat een van die suksesfaktore in privaat praktyk is die vermoë van die praktisyn om 'n betekenisvolle werksverhouding, verkieslik met 'n langtermynspan, aan te knoop en te vol te hou. Hierdie dinamiese interaksie is waarskynlik uniek daarin dat die verhouding gedefinieer en gekonstrueer word deur die unieke kombinasie van terapeut en kliënt/pasiënt. Dit laat die vraag ontstaan of die geleentheid om 'n soortgelyke suksesvolle verhouding met 'n kliënt/pasiënt aan te knoop, aan 'n ander terapeut verkoop kan word in die vorm van klandisiewaarde? U kan self oordeel!

Gegewe die tipes risiko's vermeld en met verwysing na die scenario van die praktyk wat aan u te koop aangebied is, kan die volgende vrae moontlik gevra word ten einde die risikovlak van die voorgename aankoop te bepaal:

**Opdrag:**

Lys die risiko faktore wat u in die aankoop van 'n bestaande praktyk voorsien en beoordeel in watter mate dit in die koop van 'n praktyk in oorweging geneem moet word.

<b>Risikofaktor</b>	<b>Behoort oorweeg te word:</b> 👍

U lys kan moontlik aangevul word met elemente van risiko soos wat dit in literatuur (Ernst & Young, 2006) breedweg in die volgende tipes verdeel word:

- **Strategiese risiko** wat weer onderverdeel kan word in:
  - **Insethouer** (“*stakeholder*”)- **risiko**, dit is die risiko wat die besigheid dra in terme van al die rolspelers wat direk en indirek met die besigheid te make het. Dit sluit verskaffers, kliënte, befonders, ensovoorts in.
  - **Owerheidsrisiko** (“*governance*”) is risiko’s wat geloop word in terme van die wetgewende omgewing waarbinne organisasies behoort te funksioneer, etiese kwessies, reputasie, ensovoorts.
  - **Dienslewingsrisiko** wat mededingers, transaksies, diensverskaffing, ensovoorts insluit.
- **Operasionele risiko** wat onderverdeel word in:
  - **Prosesrisiko**, wat te make het met alle aspekte van die produksieproses en –lewering.
  - **Fisiese bates**, die risiko verbonde aan vaste bates.
  - **Mense en kultuur** is risiko’s verbonde aan die lerende organisasie en die menslike hulpbron daarbinne.
  - **Wetlike risiko** – dit is die risiko wat wetlike aksies teen die onderneming mag inhou en waarvoor die onderneming wetlik aanspreeklik gehou kan word.
- **Finansiële risiko** wat onderverdeel in:
  - **Rekenkundige risiko’s** Dit sluit die risiko’s van die gekose rekenkundige sisteem en rapporteringsmeganismes in.
  - **Likiditeitsrisiko** – die risiko wat die beskikbaarheid/nie-beskikbaarheid van fondse inhou.
  - **Rapporteringsrisiko** behels die rekenkundige raamwerk.
  - **Begrotingsrisiko** – die risiko’s verbonde aan die proses en akkuraatheid van die begroting.
- **Kennisrisiko** wat te make het met intellektuele eiendomsrisiko.
  - **Sisteemrisiko** wat die rekenaar- en inligtingstegnologiesisteme inhou.
  - **Inligtingsbestuurrisiko** – beplanning en beheer van inligtingsisteme.
  - **Nie-finansiële rapportering** is die risiko’s verbonde aan alle vorme van nie-finansiële rapportering aan outoriteite binne en buite die onderneming.

Voorgenoemde oefening het slegs in sy doel geslaag indien u by die aankoop van 'n praktyk baie versigtig is vir die koop van klandisiewaarde en vir alle vorme van risiko. Gestel dat u wel met sekerheid die risikofaktore oorweeg het; dat u sekerheid oor die bestaan of nie bestaan van klandisiewaarde het en dat u oortuig is dat 'n winskopie op u wag omdat die praktyk ook in die toekoms geprojekteerde winste gaan genereer. Die berekening van opbrengs op belegging kan nou gemaak word en u moet die toekomstige kontantvloei van die praktyk voorsien om te verseker dat die besigheid finansiëel volhoubaar bedryf kan word. Kontantvloeiprojeksies teen die agtergrond van geantisipeerde risikovlakke is 'n handige meganisme om die toekomstige finansiële volhoubaarheid van die onderneming te projekteer. In latere modules word 'n volledige kontantvloei-simulasie van 'n praktyk voorgehou. Hierdie kontantvloeiprojeksietegnieke behoort egter reeds in hierdie fase van u besluitneming verreken te word.

Intussen het u nodig om te weet wat u moontlik vir die praktyk wat u wil koop, kan betaal.

### **Hoe word 'n praktyk gewaardeer?**

Uit die hierdie navorsing wil dit voorkom asof die waardasie van praktyke vir doeleindes van die verkoop daarvan, grootliks deur 'n algemene reël "*rule of thumb*" gedoen word. Ten einde struktuur aan die besluit te bied, kan die volgende stappe oorweeg word:

<b>Stappe in die waardasie van 'n privaat praktyk</b>	
<b>Stap</b>	<b>Opmerkings</b>
Aanvaar geldige klandisiewaarde	Soos bo bespreek is daar uitsonderlike risiko's ten opsigte van klandisiewaarde vir 'n Sielkunde-praktyk. Heersende opinies suggereer dat klandisiewaarde nie werklik vir 'n Sielkunde-privaat praktyk bestaan nie. 'n Uitsondering is egter wanneer daar in 'n praktyk ingekoop word en die terapeut in wie se reputasie die klandisiewaarde gesetel is, in die praktyk aanbly as 'n bron van verwysing. Sodanige assosiasie mag wel klandisiewaarde inhou.
Bepaal wat die besigheid werklik genereer.	Wees gewaarsku dat slegs geouditeerde state en historiese verdienste ter sake is. Pasop vir verkopers wat beweer daar is twee stelle boeke of dat kontant-verdiensie nie verklaar is nie en dat die finansiële state dus nie 'n getroue weergawe van die werklike verdienste is nie. So 'n persoon het sy/haar eie vingers in die kasregister vasgeslaan, want geen koper behoort deur hierdie beweringe van hoër winste as wat gerapporteer word, beïnvloed te word nie.
Bepaal risiko.	Neem 'n besluit oor die waarskynlikheid dat die besigheid minstens dieselfde sal genereer wanneer u die eienaarskap oorneem.
Koppel 'n opbrengs op belegging aan u risiko besluit in die vorige stap.	Byvoorbeeld, u besluit dat die oorweging om die besigheid te koop, 'n mediumrisiko verteenwoordig. Neem heersende rentekoerse in ag en besluit op 'n persentasie-opbrengs wat die risiko sou regverdig. Neem die opbrengs van staatseffekte se opbrengs-risiko(min/geen) as die minimum en hoë-risiko aandele se opbrengs op die aandelebeurs as die

	<p>maksimum en besluit met dit as riglyn op u eie verwagte opbrengs op belegging wat binne u verwagtinge regverdigbaar is.</p> <p>'n Algemene reël vir 'n Sielkunde-privaat praktyk is klaarblyklik 'n opbrengs op belegging van ongeveer 15 tot 17%.</p>
Trek alle kostes af om die netto verdienste van die besigheid te bepaal.	<p>Onthou om ook u eie salaris van die besigheid se verdienste af te trek. Redeneer dat u 'n belegger is wat 'n besigheid wil koop en dat u iemand gaan huur om die besigheid te bedryf.</p> <p>Hierdie is 'n suiwer besigheidsbesluit waarin u moet bepaal hoeveel wins hierdie besigheid vir u in die sak gaan bring na alle aftrekkings. Hierdie bedrag is die een waarop die besluit van die grootte van die belegging sal berus.</p>
Hou finansieringskoste in gedagte.	Bereken noukeurig wat dit u in rentes en paaieimente sal kos om die koopbedrag te finansier. Reken voorgenoemde ook in by die aftrekkings ten einde die absolute netto bedrag te bepaal.
Doen 'n volledige kontantvloei-simulasie en bepaal of die onderneming finansiëel volhoubaar is.	<p>Die laaste module in hierdie handleiding bied aan u die model om u kontantvloei te simuleer.</p> <p>Onthou dat meeste klein ondernemings in Suid-Afrika nie oorleef nie, omrede hulle deur kontantvloei-beperkinge gekelder word.</p>
Neem nou u besluit oor die regverdigbaarheid van die opbrengs op u beleggingsbesluit en maak die verkoper 'n aanbod.	<p>Een moontlike formule om u regverdigbare koopsom mee te bepaal sou wees:</p> <p>Moontlike koopsom = (Netto verdienste X 100) ÷ persentasiepunt.</p> <p><b>Byvoorbeeld:</b></p> <p>Gestel die besigheid maak R5000 per maand netto wins, dus R60 000 per jaar. Gestel verder u besluit</p>



	<p>dat die risiko aan die koop verbonde, gemiddeld is en dat 'n opbrengs op u belegging van 15% die risiko sou regverdig. Dus is die volgende bedrag volgens die formule bereken, 'n moontlike billike koopsom.</p> <p><math>(R60\ 000 \times 100) \div 15 = R400\ 000.</math></p>
<p>Stel 'n besigheidsplan op en oortuig iemand om u aankoop te finansier.</p>	<p>Die opstel van 'n besigheidsplan word volledig in 'n latere afdeling gedek.</p>
<p><b><i>Oorweeg ook hierdie alternatiewe perspektief:</i></b></p> <p>'n Privaat praktyk in die Sielkunde het vanweë die aard daarvan geen klandisiewaarde nie. Al wat in werklikheid te koop aangebied kan word is toerusting en vaste bates. Dit sal onwys wees om enige praktyk te koop. Die uitsondering is dat daar meriete daarin mag wees om in te koop in 'n bestaande praktyk indien die eienaar van die praktyk, in wie die klandisiewaarde gesetel is, in die praktyk aanbly.</p>	

## Samevatting

U het in die vorige module aangetoon dat u graag die besigheidseleentheid wat die Sielkunde-privaat praktyk bied, wil ontgin. In hierdie module is die opsies tot u beskikking ondersoek. U kon keuses van die aard, omvang en tipe praktyke evalueer en ook besluite oor vlakke van spesialisasie neem. Die risiko's verbonde aan die koop van 'n praktyk is aan u uitgewys en 'n waardasie-model vir die koop van 'n bestaande praktyk is aan u voorgehou. Indien u oorweeg om eerder 'n onderneming te vestig as om 'n bestaande praktyk teen 'n bepaalde bedrag te koop, sal die volgende module veral vir die voornemende praktisyn riglyne bied.

## **DIE OPRIGTING VAN 'N EIE PRIVAAT PRAKTYK AS 'N DIENSONDERNEMING**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Marknavorsing te doen ten einde die lewensvatbaarheid van u voorgenome praktyk te bepaal.
- U praktyk te registreer.

## Inleiding

Vir die voornemende privaat praktisyn is daar twee vorme van registrasie. Die eerste is registrasie as sielkundige by die Raad vir Gesondheidsdiensberoep van Suid-Afrika (RGBSA) wat u in staat sal stel om onafhanklik binne die bestek van u opleiding te praktiseer. Die tweede vorm van registrasie is die registrasie van u praktyk by die “Board of Healthcare Funders of South Africa” (BHF). Met voorgenoemde twee vorme van registrasie in plek is u gereed om te praktiseer.

## Registrasie as sielkundige

Die proses om as sielkundige te registreer, bestaan uit drie fases. Die **eerste fase** is dat die universiteit as instansie wat u magisterkwalifikasie moet toeken, tevrede moet wees dat u aan al die vereistes vir die verwerwing van die kwalifikasie voldoen het. Vir meer besonderhede in hierdie verband kan u na u universiteit se algemene regulasies vir u betrokke kwalifikasie verwys. Normaalweg is die riglyne vir voldoening aan die vereistes van die kwalifikasie vierledig, naamlik:

- Suksesvolle voltooiing van die eerste magisterjaar, wat hoofsaaklik teoreties van aard is.
- Suksesvolle voltooiing van die tweede magisterjaar, wat hoofsaaklik prakties van aard is en normaalweg die internskap behels.
- Suksesvolle voltooiing van die navorsingskomponent soos voorgeskryf.
- Waar toepaslik moet ‘n gemeenskapsdiensjaar verrig word alvorens u toegelaat sal word om onafhanklik te praktiseer.

Dit is belangrik om te weet dat die volgende fases in die registrasieproses nie op die toekenning van die kwalifikasie volg nie, maar bloot op die suksesvolle voltooiing van die kwalifikasie. Normaalweg is universiteite bereid om na afhandeling van interne administratiewe prosesse, ‘n dokument aan ‘n student uit te reik waarin verklaar word dat die student aan die vereistes vir die betrokke kwalifikasie voldoen het en dat die graad op ‘n bepaalde datum in die toekoms aan die student toegeken sal word.

Die **tweede fase** van u registrasie het te make met die Beroepsraad vir Sielkunde, as divisie binne die Raad vir Gesondheidsdiensberoepes, se lisensiëringsfunksie. U sal op 'n bepaalde tyd, soos deur die Beroepsraad vir Sielkunde bepaal, 'n raadseksamen moet aflê en slaag, alvorens u toegelaat sal word om tot die professie toe te tree. Na suksesvolle afhandeling van die eksamen, volg **fase drie** wat u fisiese registrasie by die RGSBA behels.

Vir volledige inligting oor die aard, omvang en tydstip van die jaarlikse raadseksamens, sowel as vir die registrasievorms en registrasieproses, is volledige inligting beskikbaar van:

**HPCSA**  
**Vermeulenstraat 55**  
**Hoek van Hamilton- en Vermeulenstrate**  
**Arcadia**  
**Pretoria 0001**  
**[www.hpcsa.co.za](http://www.hpcsa.co.za)**  
**Tel: (012) 338-9352**  
**Faks: (012) 328-5120**

Die vereistes van die Beroepsraad vir Sielkunde wissel van tyd tot tyd en om hierdie rede moet u uself op die tydstip wat u beplan om te registreer, vergewis van die nuutste feite met betrekking tot regulasies.

Na betaling van u jaarlikse fooi en rekordering op die toepaslike administratiewe stelsels is u nou gereed om as sielkundige te praktiseer.

## Registrasie van die privaat praktyk

Alvorens u kan praktiseer is dit nodig om u praktyk as 'n diensverskaffer te registreer. Die liggaam waarby dit gebeur is die "Board of Healthcare Funders" Die BHF is 'n liggaam wat kollektief as mondstuk vir die mediese fondse dien. U het nodig om op hul databasis getiteld "Practice Numbering System" (PCNS) geregistreer te word. Met u toegekende praktyknommer is u dan 'n diensverskaffer van sielkundige dienste. Dit stel u in staat om met al die mediese fondse te skakel. Die BHF sal toesien dat u besonderhede aan alle fondse beskikbaar is en dat u as 'n bona fide diensverskaffer deur hulle geag word. Hierdie registrasie is noodsaaklik ten einde u en u pasiënte in staat te stel om van mediese fondse te eis vir die dienste wat u verskaf.

'n Jaarlikse registrasiefooi is betaalbaar of u word van die databasis verwyder en u toegang tot mediese fondse vir u dienste word opgeskort. Alle inligting oor registrasie is beskikbaar van:

**Board of Healthcare Funders of South Africa**

**37 Bath Avenue**

**Rosebank 2196**

**PO Box 2324**

**Tel: 011 537 0200**

**Parklands**

**Faks: 011 880 5959**

**2121**

**e-pos: [pcns@bhfglobal.com](mailto:pcns@bhfglobal.com)**

**Johannesburg**

**tolvry: 0861 30 20 10**

**[www.bhfglobal.com](http://www.bhfglobal.com)**

Noudat u geregistreer is, kan u begin werk. Die vraag is natuurlik hoe en waar. Een belangrike konsep wat u in die beantwoording van voorgenoemde twee vrae kan help is die siening van "as jy dit kan verkoop, sal jy dit kan maak". Dit is byvoorbeeld swak besigheid om bloot 'n klomp voorraad te koop en dan van mening te wees dat

dit verkoop kan word. Beter besigheid is eerder om die markbehoefte te bepaal en daarvolgens toe te sien dat die korrekte voorraad aangekoop word.

Dieselfde oorwegings is op die privaat praktisyn van toepassing. Die ouderwetse siening van praktyk open en wag dat kliënte instroom, is ongelukkig vir goed verby. Dit is veral vanweë kompetisie en die talle individue wat dienste verwant tot die Sielkunde, verskaf. Die oprigting (met die klem op die werkwoord) van 'n praktyk raak dus toenemend noodsaakliker. Suksesvolle praktykoprigting het onder andere te make met die visie van die praktisyn, die aard en omvang van mededinging, bepaalde nismarkte wat ontgin kan word en vele meer. Al hierdie aspekte begin egter met goeie marknavorsing wat gedoen moet word.

## **Marknavorsing vir die privaat praktyk**

SEDA (2006) stel die volgende aspekte vir marknavorsing voor:

- Voordat marknavorsing begin:

Die marknavorsingsproses begin met 'n baie duidelike idee van wat die aard van die voorgenome onderneming behoort te wees. Die rede vir hierdie duidelike voorneme is dat die marknavorsers moet weet waarna om met navorsing te soek.

- Waarom moet marknavorsing gedoen word?

Die marknavorsingspoging behoort 'n idee te verskaf van die grootte van die mark en dus van die hoeveelheid goedere of dienste wat moontlik verhandel sou kon word. Dit het ook ten doel om die eienskappe van die voornemende kliënte van die onderneming te bepaal. Dit behoort ook die behoefte in die mark na die voorgenome produkte en dienste te toets en die moontlike verkoopstendense daarvan te bepaal.

- Inligting wat deur die marknavorsingsproses ingesamel behoort te word sluit in:
  - Ten opsigte van potensiele kliënte:
    - Die tipe persone wat die diens/produkt sal koop.

- Potensiële kliënte se verwagtinge van die voorgename produkte/dienste.
- Die grootte van die potensiële mark in terme van kliëntetal.
- Hoe daar tans aan kliënte ten opsigte van soortgelyke produkte bemark word.
- Hoeveel besteebare inkomste daar aan die voorgename produk/diens in die mark beskikbaar is (grootte van die mark in geldwaarde).
- Geskatte bewegings (groter en kleiner) van die mark se bestedingspatrone.
- Ten opsigte van die mededingers:
  - Beschikbare substitute vir u beplande produkte/dienste in die mark.
  - Prysvlakke vir produkte/dienste in die mark.
  - Gapings en geleenthede in die mark.
  - Watter tegnologie en toerusting word deur mededingers benut?
  - Die sukses en mislukking van mededingers sowel as hul sterk- en swakpunte.
  - Die grootte van die mededingers.
  - Die kompeterende voordeel van die mededingers.
  - Hindernisse vir toetrede tot die mark.
- Ten opsigte van die beplande onderneming:
  - Spesiale hulpbronne wat die onderneming sal benodig.
  - Beperkende regulatiewe omstandighede vir die onderneming.
  - Sukses- en risikofaktore.
  - Prysbeleid.
- Navorsingsmetodes wat benut kan word.

Formele navorsing sou gedoen kon word byvoorbeeld deur vraelyste, persoonlike onderhoude, ensovoorts maar ook meer informeel deur 'n kombinasie van die volgende tegnieke.

- Onderzoek ander soortgelyke ondernemings en voer onderhoude met betrokkenes.
- Doen proeflopies van verkope met byvoorbeeld prototipes en toets die mark.
- Doen navorsing in komplementêre bedrywe wat 'n belang daarin het dat u onderneming suksesvol moet wees, byvoorbeeld in die geval van 'n Sielkunde-praktyk, onder medici.
- Doen fisiese telwerk oor die grootte van markte.
- Persoonlike onderhoude met moontlike kliënte.
- Steekproewe in areas om 'n idee van die lewensvatbaarheid van 'n voorgenome onderneming te kry.
- Doen navraag by verskaffers, kenners, deskundiges en adviseurs.
- Fokusgroepe.
- Praat met rolspelers in soortgelyke ondernemings maar wat nie u direkte mededingers sal wees nie.

## **Samevatting**

In hierdie module is die basiese beginsels van die registrasie van u voorgenome privaat praktyk behandel. Die vereistes van die Beroepsraad vir Sielkunde van die Raad op Aanvullende Gesondheidsberoepe soos dit geformuleer is op die tydstip dat u wil registreer, dien as die riglyne en raamwerk waarbinne u moet funksioneer.

Registrasie by die Board of Healthcare Funders (BHF) bied aan u toegang tot die mediese fondse. Die riglyne waarbinne u dus moet funksioneer, word deur hul statute, sowel as die mediesefondsterme van u toekomstige kliënte/pasiënte bepaal.

Deurdat u formeel geregistreer is, kan u nou 'n praktyk beoefen. Die vraag van waar u die praktyk moet open, word deur die marknavorsing wat u doen, beantwoord. Die model wat aan u voorgehou is dien as riglyn om u marknavorsing mee te beplan. Die vraag rondom hoe praktykvoering gedoen moet word, word hopelik in die volgende module beantwoord.



## **DIE BESIGHEIDSPLAN**

*Let wel: In Timmons en Spinelli (2003) is die besigheidsplan 'n hulpbron van die nuwe onderneming. In hierdie handleiding word daarvan afgewyk, omdat veronderstel word dat die leser eers die handleiding moet voltooi alvorens 'n besigheidsplan opgestel sou kon word. Die besigheidsplan is in hierdie handleiding dus die kulminasie van alle leerstof en word apart onder die samevatting hanteer*

## **STRATEGIESE EN OPERASIONELE BESTUUR VIR DIE PRIVAAT PRAKTYK**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Strategiese beplanning vir u praktyk te kan doen.
- Operasionele strukture in plek te plaas ten einde bedryfstrukture en bedryfstelsels, soos personeel-, administratiewe- en finansiële stelsels, te vestig.
- Bedryfskontrole en kwaliteitstelsels vir u praktyk te ontwikkel.

# STRATEGIESE BESTUUR

## Inleiding

Die interne bestuur van 'n onderneming is maar een dimensie van hedendaagse bestuur. Moderne bestuurstake behels ook die bestuur van die onderneming in verhouding tot die direkte en indirekte eksterne omgewing (Pearce en Robinson, 1997). Hierdie skrywers definieer strategiese bestuur as die stel besluite en aksies wat die formulering en implementering van planne behels wat ontwerp is ten einde die onderneming se doelwitte te bereik. Volgens die skrywers omsluit dit nege kritiese take, naamlik:

- Die formulering van 'n missie, filosofie en doelwitte.
- Die ontwikkeling van 'n onderneming se eie profiel van interne vaardighede.
- Die assessering van die onderneming se eksterne omgewing, insluitende kompeterende en algemene, kontekstuele faktore.
- 'n Analise van moontlikhede beskikbaar vir die onderneming, gegee beskikbare hulpbronne.
- Identifikasie van die mees geskikte/gewenste moontlikheid deurdat elke moontlikheid teen die missie van die onderneming geweeg word.
- Seleksie van 'n stel langtermyn doelwitte en strategieë wat voorgenoemde mees gewenste opsies sal kan bereik.
- Die ontwikkeling van jaarlikse doelwitte en korttermynstrategieë wat met die stel langtermyn doelwitte en strategieë versoenbaar is.
- Implementering van die strategiese keuses deur begrotings toe te ken aan wyses wat take, persone, strukture, tegnologie en beloning beklemtoon.
- Benutting van die sukses van die strategiese proses as 'n inset vir toekomstige besluitneming (Pearce en Robinson, 1997, p 3).

Uiteraard is daar verskeie moontlike modelle van strategiese bestuur. In wese kom meeste van die modelle in eenvoud daarop neer dat ondernemings 'n langtermyndroom of visie het en dan vir hulself 'n taak in hierdie verband, of te wel 'n

missie, formuleer. Hierdie langtermynplan dien dan as die rigtingwyser vir die onderneming waarteen alle aktiwiteite gemeet en met behulp van begrotings, gerig en beheer word.

Prakties gestel beteken dit byvoorbeeld dat 'n werker wat op 'n fabrieksvloer 'n skroefie indraai, weet dat hy beloon sal word indien hy binne die spesifikasies van sy taak, begroting, ensovoorts optree. So 'n werker behoort ook te weet waar sy inset in die groter prentjie van die totale fabriek inpas. Met 'n bietjie geluk weet hy ook hoe hierdie groter prentjie in die operasionele of korttermynplan van die onderneming inpas vir byvoorbeeld die volgende jaar of vyf. Met groot geluk weet die persoon ook waar hierdie korttermynplan in die langtermynvisie en missie van die onderneming inpas.

In 'n eenmansaak soos wat die Sielkunde- privaat praktyk meestal is, behoort u op enige gegewe tydstip redelik maklik te kan oordeel of dit waarmee u op 'n gegewe moment besig is, sinvol is en hoe dit binne die groter prentjie van u praktyk en beroep oor die langtermyn inpas.

**Opdrag:**

Bepaal vir uself in watter mate u strategies oor u praktyk dink en in watter mate u strategies in u praktyk beplan. Vra uself die volgende vraag af:

***Rig my praktyk-aktiwiteite my langtermynplan of rig my langtermynplan my praktyk-aktiwiteite?***

Ongelukkig wys hierdie navorsing dat die meeste Sielkunde- privaat praktisyns nie langtermyn strategiese planne vir hul praktyke in plek het nie, maar dat hulle dag-tot-dag take bloot binne die bestek van die beroep gefundeer word en baie selde beoordeel word in terme van 'n langtermyn strategiese plan.

As voorbeeld kan die volgende scenario dien:

**Scenario:**

Sielkundige X is het pas 'n kind vir skoolgereedheid evalueer, die terugvoer gegee en die ouers is tevrede. Die verslag is vir die skool geskryf en die rekening is reeds uitgestuur. Die sielkundige kyk tevrede terug op 'n harde dag en 'n goeie stukkie werk.

**Opdrag:**

Evalueer die sielkundige in terme van u eie kriteria, byvoorbeeld:

- Was die werk van gehalte?
- Is die kliënte tevrede?
- Is die werk eties verantwoord?
- Pas die werk binne die praktykbestek van die praktisyn?
- Is waarde toegevoeg?
- Is die werk teen 'n billike tarief gedoen?
- Voeg ander kriteria by waaraan u kan dink.

**Opmerking:**

Kom ons gestel u kan positief op al die voorgenoemde vrae antwoord. Dit kom dan voor asof die sielkundige met reg kan trots wees op die broodjie wat hy in die sweet van sy aanskyn verdien het, maar as die een kritiese kernvraag nie gevra is nie, is al die antwoorde nutteloos. So 'n tipiese kritiese vraag sou kon wees:

***IS DIE TAKE WAT PAS AFGEHANDEL IS, GERIG OP DIE PRAKTISYN SE  
LANGTERMYNDOELSTELLINGS?***

Of anders gestel,

***HOE PAS DIT IN BY DIE PRAKTYK SE STRATEGIESE VISIE?***

U sou waarskynlik saamstem dat indien die privaat praktisyn se missie was om die beste forensiese sielkundige in die stad te wees, dan was voorgenoemde goeie werk, gemeet teen die strategiese visie, egter totaal irrelevant en nutteloos.

Strategiese bestuur is 'n omvattende proses en 'n vakdissipline in eie reg. Om die totale bestek daarvan in 'n kort handleiding soos hierdie te probeer saamvat, sou die kompleksiteit daarvan misken. Hier volg nietemin 'n poging om die strategiese bestuur van u privaat praktyk prakties te maak.

### **Opmerking:**

Die maklikste manier om oor strategiese bestuur te besin, is om u onderneming te beskou soos wanneer 'n onderneming die eerste keer beplan word. U sal uself kan indink dat die voornemende entrepreneur/besigheidseienaar/privaat praktisyn sekere drome oor die toekoms van die besigheid het. Dit begin met die oortuiging, behoeftes, waardes, aspirasies en droom van die entrepreneur. Ten einde sinvol strategies te beplan sou die volgende stappe gevolg kon word:

### **Stap 1:        Formulering van 'n missie vir die onderneming**

Die basiese doelwitte, waardes en filosofie van enige onderneming behoort in 'n missie verwoord te word. Die fundamentele doelwit daarvan is om die onderneming van ander ondernemings te onderskei in terme van bedrywighede, produkte, tegnologie en markte.

Die uitkomst van 'n onderneming se missie is dat dit:

- Die eenparige aanvaarding van die doel van die onderneming in die onderneming bevorder.
- 'n Basis skep waarvan die motivering vir die aanwending van die onderneming se hulpbronne verantwoord kan word.
- 'n Basis skep vir die toekenning van die onderneming se hulpbronne.
- 'n Klimaat skep vir die besigheidskultuur en bedrywighede.
- Persone in die onderneming in al hul aktiwiteite rig.
- 'n Meganisme skep om doelwitte en doelstellings af te breek na spesifieke aktiwiteite in die onderneming.
- 'n Geleentheid bied om die onderneming se doelstellings om te skakel in doelwitte op só 'n wyse dat koste, tyd en prestasieparameters gemeet en beheer kan word.

**Opdrag:**

Formuleer 'n missie vir u privaat praktyk.

**Opmerking:**

Oorweeg die volgende opskrifte vir u missiestelling:

'n Voorwoord, die basiese doel van u onderneming; wat u beplan om te doen; waar en hoe u beplan om dit te doen.

Probeer om u drome vir die onderneming, waardes en besigheidsfilosofie in u missie te integreer. Dink ook aan u mark, produkte en dienste, u geografiese domein, die tegnologie wat u sal benut, die beeld wat u wil uitstraal en u omgewingsresponsiwiteit en verantwoordelikheid.

So 'n missiestelling is tipies nie langer as 'n halwe bladsy nie, maar verkieslik slegs een paragraaf. Dit is robuust en bondig.

**Stap 2:      Ontwikkel 'n profiel van die onderneming se interne vaardighede**

Om u missie te verwesenlik, sal u uiteraard hulpbronne benodig. 'n Beginpunt is om te bepaal wat die kwaliteit en kwantiteit van beskikbare hulpbronne in die onderneming is. Hierdie hulpbronne sluit kapitale-, finansiële-, menslike en fisiese aspekte in. Indien moontlik, verreken ook historiese tendense en prestasies/mislukkings en pas dit met die huidige profiel om die beste aanduiding van toekomstige vaardighede vir sukses te probeer voorsien.



**Opdrag:**

Doen 'n SWOT-analise op die onderneming se interne omgewing.

**Opmerking:**

Bepaal die sterktes, swakhede, geleenthede en bedreiginge wat ten opsigte van die onderneming se interne hulpbronne, strukture, prosesse, verlede, hede en toekoms bestaan.

**Stap 3:      Assesseeer die onderneming se eksterne omgewing**

'n Onderneming se eksterne omgewing bestaan uit al die invloede en kragte wat die strategiese bedrywighede van die onderneming beïnvloed en die onderneming se kompeterende posisie beïnvloed. 'n Onderskeid word dikwels getref tussen die operasionele, industriële en die afgeleë omgewing. 'n Akroniem om die analise van die eksterne omgewing mee te fasiliteer en wat dikwels gebruik word is die sogenaamde PEST-G-akroniem. Dit verteenwoordig die Politiese- (P), Ekonomiese- (E), Sosiale- (S), Tegnologiese- (T) en Globale- (G) eksterne omgewings.

**Opdrag:**

Assesseeer die drie eksterne omgewings (operasioneel, industrieel en afgeleë) tot u onderneming aan die hand van die PEST-G invloede wat daarop impakteer, hou faktore soos bestuurende gesondheidsorg in gedagte.

**Opmerking:**

Prakties gesproke kan u oorweeg om elke tipe omgewing afsonderlik te neem en soos volg te werk te gaan:

Neem die operasionele omgewing waarbinne u praktyk in die toekoms gaan funksioneer. Vra uself af watter politieke, ekonomiese, sosiaal-maatskaplike, tegnologiese en globale invloede daarop inwerk. Probeer ook die impak van hierdie invloede in elke kategorie op die onderneming antisipeer. Doen nou dieselfde vir die industrie (Sielkunde) en die meer afgeleë omgewings soos die Sielkunde in Afrika en die wêreld.

U sal uself 'n guns doen deur sommer nou reeds te probeer bepaal watter van hierdie faktore geleenthede en watter faktore bedreiging verteenwoordig. U behoort ook sommer reeds geïntegreerd na die uitslae van Stap 2 te kyk, want hierin is die hulpbronne gesetel wat u geïdentifiseer het om u in die benutting van eksterne geleenthede en in die afweer van eksterne bedreiging, behulpsaam te wees.

Hou ook in gedagte dat strategiese bestuur 'n proses en nie 'n eenmalige aktiwiteit is nie. Omgewings is dinamies en vereis dus voortdurende strategiese herbeplanning.

**Stap 4:      Analiseer die strategiese moontlikhede beskikbaar vir die onderneming, gegee hulpbronbeperkings**

Die gelyktydige analise van die eksterne omgewing en die onderneming se profiel, laat ruimte om 'n reeks van interaktiewe strategiese moontlikhede vir die onderneming te identifiseer.

**Opdrag:**

Gebruik die analise van u eksterne omgewing asook die interne profiel van u onderneming en lys 'n stel van strategiese keuses tot u beskikking.

**Stap 5:       Identifiseer die mees geskikte/gewenste moontlikheid deur elke opsie teen die missie te weeg**

Hierdie reeks van alternatiewe behoort teen die missie van die onderneming geweeg te word ten einde keuses te maak vir die langtermyn lewensvatbare opsies wat die onderneming in die rigting van die verwesenliking van doelwitte sal lei.

**Opdrag:**

Maak die strategiese keuse wat die missie van u onderneming die beste pas as 'n basis vanwaar die strategiese beplanningsproses nou kan voortgaan.

**Stap 6:       Selekteer 'n stel langtermyn doelstellings en -strategieë wat voorgenoemde mees gewenste opsies sal kan bereik**

Die resultate wat 'n onderneming oor die langtermyn wil bereik, is doelstellings. In die meeste ondernemings behels doelstellings aspekte soos winsgewendheid, opbrengs op belegging, mededingende voordeel, tegnologiese voordeel, leierskap, produktiwiteit, ensovoorts. 'n Tipiese doelstelling sou byvoorbeeld wees om oor vyf jaar vanaf datum, die voorkeurverskaffer van forensiese sielkundige insette in die

Vrystaat te wees met 'n jaarlikse omset van  $R(x)$  per jaar. Die vraag is nou hoe om hierdie doelstelling prakties uitvoerbaar en haalbaar te maak.

**Opdrag:**

Formuleer u eie langtermyn doelstelling vir u praktyk en hou u missie, eksterne en interne omgewing en die moontlike strategiese keuses tot u beskikking, in gedagte.

**Opmerking:**

Uiteraard sal al die beginsels vir die formulering van goeie doelwitte ook hier ter sake wees. Maak u doelstelling duidelik, haalbaar, ensovoorts.

**Stap 7:      Ontwikkel jaarlikse doelwitte en korttermynstrategieë wat met die stel langtermyn doelwitte en -strategieë versoenbaar is.**

Om van doelstellings na doelwitte te beweeg, behels die afbreek van die doelstelling in kleiner eenhede. Om van die doelstelling na doelwitformulering te vorder, is die terugwerkende afbreek van die doelstelling aan die orde.

**Opdrag:**

U weet waarheen u op pad is met u doelstelling, met ander woorde, wat u oor die langtermyn wil bereik. Breek nou hierdie doelstelling terugwerkend af. Doen dit deur uself die volgende af te vra:

- Waar wil ek oor 10 jaar met die praktyk wees?
- Waar moet ek oor vyf jaar wees om voorgenoemde 10 jaar-doelstelling te kan bereik? (Dit word u vyfjaar-doelwit.)
- Waar moet ek oor drie jaar wees om die vyfjaar-doelwit te kan bereik? (U driejaar-doelwit)
- Waar moet ek teen die einde van hierdie jaar wees om my jaardoelwit te kan bereik?
- Waar moet ek teen die einde van die maand wees om my eenjaar-doelwit te bereik?
- Wat moet ek vandag doen om my maandoelwit te kan bereik?

**Opmerking:**

Voorgenoemde proses is die verpraktisering van die strategiese keuse na die doelstelling, doelwitte en aksieplanne.

U kan sien dat die eindresultaat 'n plan is wat na u langtermynmissie opbou. Herhaal hierdie proses vir elk van u strategiese keuses. Dit behoort in totaal nie meer as twee of drie te wees nie.

**Stap 8: Implementering van die strategiese keuses deur begrotings toe te ken op wyses wat take, persone, strukture, tegnologie en beloning beklemtoon.**

Dit is in hierdie afdeling waar die daad by die woord gevoeg moet word. Hier moet dit nou in die strukture en die bestuur van u onderneming vir u moontlik gemaak word om die doelwitte te kan bereik wat opbou na die uiteindelijke bereiking van u missie.

Die bereiking van u doelwitte is slegs moontlik as (a) hulpbronne (begroting) daaraan toegeken word, (b) beleid en strukture dit vir u moontlik maak, (c) prosesse ontwerp, herontwerp en voortdurend verbeter word ten einde u behulpsaam te wees en as (d) beheer en kontrolemeganismes in plek is om die positiewe en negatiewe afwykings vanaf u planne op enige vlak, mee te bestuur. Dit is veral die laaste aspek wat onontbeerlik is in dinamiese omgewings waar snelle verandering is en taktiese, operasionele-, medium-, langtermyn- en strategiese herbeplanning 'n noodwendigheid is.

**Opdrag:**

Dink prakties oor u onderneming en besluit:

- Waaraan bepaalde hulpbronne toegeken moet word.
- Watter interne beleid u moet instel of hersien.
- Watter strukture u in plek moet stel.
- Watter elemente van u praktyk verbeter kan word.
- Watter beheer- en kontrolemeganismes in plek moet kom en hoe u afwykings vanaf gestelde kriteria gaan bestuur.

### **Opmerking:**

Op 'n baie praktiese vlak sou die voorbeeld dat u die voorkeur forensiese sielkundige diensverskaffer in die Vrystaat wil wees, dalk soos volg evalueer kon word:

- Waarheen moet bepaalde hulpbronne geallokeer word? (*Moet ek meer geld aan my eie opleiding spandeer, miskien 'n regsagtergrond? Moet ek meer bemark?*)
- Watter interne beleid moet ingestel of hersien word? (*Moet ek dalk my beleid van algemene werk hersien en duidelik stel hoe ek my praktyk in 'n forensiese rigting wil laat groei, met duidelike doelwitte en streefdatums? Moet ek my beleid om almal wat hulp vra te akkommodeer, hersien en alle nie-forensiese werk verwys?*)
- Watter strukture moet in plek gestel word? (*Moontlik moet 'n forum vir forensiese gesprekvoering geskep word, wat interaksie het met regslui ter wille van blootstelling en opleiding.*)
- Watter elemente van u praktyk moet verbeter word. (*Miskien moet my forensiese verslae in terme van inhoud en spoed van lewering hersien word? Wat is die beste praktyke in die verband? Wat verwag die verwysende regsgeleerde?*)
- Watter beheer- en kontrolemeganismes in plek moet kom en hoe gaan afwykings bestuur word. (*Hoe sal ek bepaal of my aksieplanne vrugte afwerp? Hoe gaan ek dit meet en hoe gaan ek positiewe en negatiewe afwykings bestuur?*)

### **Stap 9: Benutting van die sukses van die strategiese proses as 'n inset vir toekomstige strategiese besluitneming.**

Uit die voorgenoemde is dit duidelik dat strategiese bestuur 'n dinamiese proses is wat deur 'n snel veranderende omgewing genoodsaak word. Die uitkoms van een strategiese bestuursproses behoort dus die inset in die volgende proses te wees.

**Opdrag:**

Dink prakties oor u strategiese bestuur en besluit:

- Wat het gewerk?
- Wat kan ek weer dieselfde doen?
- Wat moet ek volgende keer anders doen?
- Wat moet ek nooit weer doen nie?

## **OPERASIONELE BESTUUR**

### **Inleiding**

Operasionele bestuur behels die veld van die ontwerp, bedryf en verbetering van die produksiesisteen van die onderneming (Chase & Aquilano, 1995). Operasionele bestuur is soos bemarkingsbestuur en finansiële bestuur, funksioneel tot die onderneming. Dit beteken dat die strategie van die onderneming die “waarheen” van die onderneming uitspel en die bemarking, finansies en operasionele funksies, die “hoe” daarvan uitspel. Dit is ’n gegewe dat die operasionele sy van die onderneming binne bepaalde strukture, reëls, beleide en riglyne moet plaasvind. Dit lei tot die baie belangrike gevolgtrekking in besigheid, naamlik:

Bedryf, volg op struktuur, wat volg op strategie. Soos bespreek in die voorgaande gedeelte oor strategiese bestuur, behoort die persoon wat binne ’n bepaalde struktuur met ’n operasionele taak besig is, te kan verstaan en evalueer waar dié taak in die operasionele en strategiese plan van die firma inpas. Besluite wat binne die operasionele funksie geneem word, kan dus strategies (langtermyn), takties (mediumtermyn) of operasionele beplanning- en –beheer (korttermyn) implikasies inhou. Dit is van kritiese belang dat die strukture wat prosesse, beleide en fisiese



infrastruktuur geskep word waarbinne die strategie as langtermynvisie deur operasionele prosesse oor die kort- en langtermyn, nagestreef kan word.

***Voorbeeld:***

Soos reeds hierbo uitgespel, bepaal die strategie die struktuur. 'n Strategie van speltherapie impliseer immers 'n fisiese speelkamer vir die praktyk en die bedryfs- of operasionele proses om die strategie na te streef, sal alle elemente van die diensleweringproses wat met die lewering van 'n professionele spelterapeutiese diens te make het, insluit.

Die tipe struktuur wat u praktyk gaan benodig sal dus 'n direkte uitvloeise van u strategiese keuse wees. Daar is egter ook sekere generiese strukture wat vir meeste praktyke ter sake is en wat aspekte soos die spreekkamer, tegnologie, psigometrie, personeel, skryfbehoeftes ensovoorts insluit. Hierdie generiese praktykbenodigdhede word volledig in die module oor finansiële beplanning gelys. In hierdie afdeling wil eerder gefokus word op die bedryfs/operasionele prosesse en hoe dit binne die praktykstrukture bydra om die praktykstrategie te bereik.

Die kern van enige firma se bedryf is die produksiesisteen. Dit is die proses waar hulpbronne deur 'n produksieproses in 'n gekose uitset omvorm word.

***Opdrag:***

Vra uself die volgende vrae af:

- Het die Sielkunde- privaat praktyk 'n operasionele funksie?
- Indien wel, wat is die hulpbronne van die privaat praktyk?
- Wat is die produksieproses?
- Wat is die gekose uitset van die privaat praktyk?

Die antwoorde op voorgenoemde vrae is waarskynlik geleë in die vyf P's van die produksieproses wat die operasionele hulpbronne van die onderneming beskryf, naamlik:

- “People” (die menslike hulpbron).
- “Plants” (die verwerkingsaanleg of plek van produksie).
- “Parts” (die roumateriaal).
- “Processes” (sluit die toerusting en die stap-vir stap produksieproses in).
- “Planning and control systems” (dit is die prosedures waarbinne die prosesse uitgevoer moet word).

Die vraag wat waarskynlik by u opkom is of die voorgenoemde beginsels wat duidelik wortels in die vervaardigingsbedryf het, van toepassing is op 'n diensonderneming?

Die verskille tussen produkte en dienste in die mees basiese vorm is dat as 'n diens op 'n mens se voet val, dit jou nie kan beseer nie. Dienste is meestal, soos in die geval van 'n Sielkunde- privaat praktyk, nie tasbaar nie en onderskei verder van 'n produk deurdat die kliënt in meeste gevalle direk by die produksieproses betrek word. Die nabyheid van die kliënt aan die produksieproses maak die proses meer gekompliseerd.

**Opmerking:**

Dalk het u motorwerktuigkundige ook soos myne 'n bord teen die muur wat sê hy werk teen R150 per uur en as die kliënt wil bystaan, teen R500 per uur. Produksieprosesse word skynbaar deur kliënte-nabyheid gekompliseer.

Sonder om enigsins te suggereer dat hierdie handleiding die veld van operasionele bestuur probeer dek, word die belangrikste begrippe waarvan u kennis behoort te

dra, in die bestuur van u eie privaat praktyk tog behandel. Die beginsels hier vermeld het 'n direkte toepassing op u privaat praktyk.

## Operasionele strategie en mededingendheid

Die operasionele strategie is gemoeid met die breë beleid en planne van wyses hoe om die produksie-hulpbronne in belang van die onderneming te benut.

<b>Opdrag:</b>	
<b><i>Kry die volgende operasionele beleid in plek deur die volgende vrae te vra:</i></b>	
Watter kapasiteit word benodig?	Hoeveel hulpbronne gaan ek nodig hê in terme van die 5 P's bo vermeld?
Watter fasiliteite word in die vooruitsig gestel?	Hoe groot plek? Waar geleë? Watter aard? Watter karakter? Verwys ook na u strategiese besluite in hierdie verband, sowel as die items gesuggereer in die sigbladprogram van u kontantvloei-simulasie (sien latere module).
Watter tegnologie en toerusting moet bekom word?	Verwys ook na u strategiese besluite in hierdie verband, sowel as die items gesuggereer in die sigbladprogram van u kontantvloei-simulasie.
Watter mate van vertikale integrasie moet plaasvind?	Wat moet self gedoen word en wat moet uitgekonnekteer word?
Hoe moet die werksmag daar uitsien?	Verwys weer na u strategiese keuses.
Hoe gaan kwaliteit verseker word?	Hoe gaan swak kwaliteit voorkom word en hoe gaan kwaliteit gemonitor en bestuur word?

Hoe gaan produksiebeplanning geskied?	Wie gaan die verskaffers wees? Waar gaan die dienste geproduseer word?
Hoe gaan die organisasiestruktuur daar uitsien?	Onthou bedryf en produksie volg op struktuur, wat weer op strategie volg.

Die vernaamste komponente van enige produksiestrategie is:

- Koste. Teen watter prysvlakke kan u dienste aan die mark bied?
- Kwaliteit. Hoe kan u verseker dat u prosesse en produkte van uitmuntende kwaliteit is?
- Spoed van dienslewering. Hoe kan u die mark met effektiwiteit en kostedoeltreffendheid uitstof?
- Buigbaarheid. Hoe kan u buigsaam genoeg wees om pasmaakprodukte ter wille van kliëntetevredenheid te verseker?

## **Produksie-ontwerp en -proseskeuse**

Drie faktore speel 'n interverwante rol in die produksie-ontwerp en produksieproseskeuses van ondernemings. Eerstens dikteer die mark aan die verskaffer wat vervaardig moet word. Dit beteken dat 'n onderneming die siening moet inneem van “ ... as ek net weet wat die mark wil hê, kan ek sorg dat ek dit aan die mark kan bied”.

Ongelukkig neem baie ondernemings die standpunt in dat die mark tevrede sal wees met dit wat aangebied word. Dit is ongelukkig foutief en u moet nooit dink dat die blote feit dat u 'n diens kan lewer, impliseer dat die mark juis na só 'n diens smag nie!

Voorgenoemde is ter illustrasie dat goeie marknavorsing nodig is (sien vorige module). Indien u op hoogte is van die behoeftes van die mark, dan kan u tweedens die produk vir die mark ontwerp en aanbied. Voortdurende produkontwikkeling in ons snel veranderende omgewing word vereis en u sal sien dat innoverende nuwe produkontwikkeling op alle gebiede aan die orde van die dag is.

**Opmerking:**

Dink aan hedendaagse innovasies in die Sielkunde-beroep en -praktykvoering. Watter innovasies het u en hoe gaan u toesien dat dit aan u 'n mededingende voordeel besorg?

Die derde stap is dan die fisiese produksieproses. Dit is die kernaspek (die waar en die hoe) ten opsigte van die produk of diens wat gelewer word.

**Opdrag:**

***Kry antwoorde op die volgende vrae ten einde u produkontwerp en produksiestrategie saam te stel:***

Wat is die mark se behoeftes?	Hoe kan ek uitvind?
Hoe kan ek 'n produk/diens ontwerp wat die mark se behoeftes sal bevredig?	As ek weet wat die mark wil hê, hoe kan ek innoverend in hul behoeftes voorsien? Hoe kan ek bestaande produkte verbeter en herontwerp? Watter nuwe produkte moet uitgevind word?
Hoe kan ek die produk of diens mededingend, effektief en doeltreffend produseer?	Hoe innoveer ek die produksieproses? Hoe sorg ek dat ek die produk koste-effektief kan bied? Hoe kan ek toesien dat ek die voordeel as die eerste rolspeler in die mark benut? Hoe kan ek produksieprosesse innoveer om koste-effektief te raak?

## Totale kwaliteitsbestuur

Kwaliteitsbestuur behels 'n omvattende reeks areas oor 'n breë spektrum waarmee die kwaliteit van u produkte en dienste verseker kan word.

### **Voorbeeld:**

Ter illustrasie kan 'n eenvoudige produksieproses in die vervaardiging van 'n plastiese melkbotteltjie beskou word:

Stap 1: Neem die plastiese roumateriaal en plaas dit in 'n masjien wat die botteltjie giet.

Stap 2: Neem die botteltjie en werk die growwe gedeeltes van die gietstuk af.

Stap 3: Giet melk in die botteltjie.

Stap 4: Draai die voorafvervaardigde proppie op.

Stap 5: Plak u onderneming se plakker op.

Stap 6: Verpak.

Stap 7: Verskeep.

### **Bespreking:**

Let op wat gebeur indien kwaliteit in enige van die stappe gekompromitteer word.

<b>Stap in die produksieproses</b>	<b>Implikasie van swak kwaliteit</b>
Stap 1: Neem die plastiese roumateriaal en plaas dit in 'n masjien wat die botteltjie giet.	Swak roumateriaal en 'n swak masjien lewer 'n beduidende hoeveelheid onbruikbare botteltjies. Botteltjies het dikwels growwe afwykings vanaf die spesifikasies. Voorgenoemde impliseer finansiële oneffektiwiteit en verliese.

<p>Stap 2:</p> <p>Neem die botteltjie en werk die growwe gedeeltes van die gietstuk af.</p>	<p>Swak gehalte botteltjies met growwe afwykings noodsaak groot persentasies van herwerk en gevolglike produksieverliese.</p>
<p>Stap 3:</p> <p>Giet melk in die botteltjie.</p>	<p>Die swak gehalte botteltjies pas dikwels nie perfek in die gietstuk nie en vermorsing vind plaas.</p>
<p>Stap 4:</p> <p>Draai die voorafvervaardigde propjie op.</p>	<p>Proppies pas dikwels nie korrek of dig nie as gevolg van die variasies in die botteltjies se dimensies vanaf die spesifikasies.</p> <p>Voorgenoemde lei tot verliese in materiaal en tyd.</p>
<p>Stap 5:</p> <p>Plak u onderneming se plakker op.</p>	<p>Dikwels nie volgens spesifikasies moontlik nie, aangesien die skewe botteltjies die taak bemoeilik.</p>
<p>Stap 6:</p> <p>Verpak.</p>	<p>Swak verpakkingsmateriaal lei eweneens tot verliese aan tyd en materiaal.</p>
<p>Stap 7:</p> <p>Verskeep.</p>	<p>Swak verskeping kan lei tot vermorsings en verliese. Verpakking is ook deel van bemarking en hierdie finale skakel kan dus swak bemarking veroorsaak.</p>

Voorgenoemde oorvereenvoudigde voorbeeld probeer die waardekettingkonsep van produk/diens vervaardiging illustreer. Die onderliggende beginsel is bloot dat 'n stel interverwante prosesse van mekaar vir kwaliteit afhanklik is. Aangesien die een skakel in die ketting se uitset, die volgende skakel se inset is, geld die beginsel van “*garbage in-garbage out*”. Totale kwaliteit in die operasionele proses is dus ononderhandelbaar en wanneer dit in plek is, word mededingende voordeel gegenereer.

**Opdrag:**

- Neem enige diens wat u in die privaat praktyk lewer of beplan om te lewer.
- Identifiseer die skakels in die waardeketting van die proses wat diens as uiteindelijke uitset het.
- Lys die kritiese kwaliteitskriteria vir elke skakel.
- Sien toe dat die totale waardeketting van kwaliteit spreek.

**Net-in-tyd produksie**

Net-in-tyd produksie behels 'n geïntegreerde stel van aktiwiteite ten einde hoë volume-produksie te bereik, met minimale voorraad wat gedra word, minimum half-voltooid werk steeds in proses en klaargoedere wat net-in-tyd gelewer word. Dit beteken dat presies dit wat nodig is, op die presiese tyd wat dit benodig word en in presies die korrekte hoeveelhede wat benodig word, gelewer word.

Die volgende twee illustrasies mag die beginsel moontlik illustreer.

**Voorbeeld 1:**

Dit is 1985 en die outeur werk vir sakgeld in die plaaslike koöperasie op 'n klein Vrystaatse dorpie. Die taak vir die vakansiewerk is om die onderdelestoors voorraadvlakke te kontroleer. Die ondernemings beleid is eenvoudig dat daar van elke item, 'n minimum aantal in voorraad beskikbaar moet wees. Sommige onderdele is baie oud en hul houers is vol stof, maar sonder onderskeid en met ywer moet daar toegesien word dat daar vir elke onderdeel 'n minimum aantal in voorraad is. Indien daar te min in voorraad is, word nog bestel en met groot sorg word sisteme ontwikkel wat met kleurkode op voorraadkaarte waarsku dat voorraadvlakke gevaarlik laag raak. Buffervoorraad was die sleutel tot goeie dienslewering!



**Voorbeeld 2:**

Dit is 2005, die outeur sit in die hospitaal se noodgevalle-afdeling en verlang heimlik terug na die sorgvrye dae as vakansiewerker, want die rede vir die besoek aan die dokter is 'n moontlike groenhoutfraktuur van 'n eersteling se arm. By die inligtingstoonbank word alle inligting in 'n rekenaarsisteem geprosesseer en 'n verwysing na 'n radioloog volg. Die plate word geneem en die radioloog bespreek die resultate van sy assessering. Hy dikteer 'n verslag op band, sy ontvangsdame tik dit en binne minute stap die kliënt uit met 'n volledig gelewerde diens, 'n verslag en natuurlik 'n rekening.

**Bespreking:**

Voorbeeld 1 illustreer die ou manier van dienslewering en Voorbeeld 2 'n hedendaagse net-in-tyd diensproses. Die vernaamste verskil is dat in die eerste voorbeeld die onderneming se kontant in voorraad opgesluit en in rakke lê en in die tweede voorbeeld, word die diens gelewer op die tydstip wat dit verlang word en nie 'n oomblik te vroeg nie.

Dit is geen wonder dat die Japanese vervaardigingsindustrie laat in die vorige eeu die pas aangegee het met hul net-in-tyd vervaardiging nie. Roumateriaal het letterlik die dag voordat die produksieproses vir 'n bepaalde item moes begin, gearriveer en lewering het op die presiese ooreengekome tyd geskied. Geen vermorsing van kontantvloei wat in voorraad, werk-in-proses of in roumateriale opgesluit lê, het plaasgevind nie. Wat 'n wonderlike mededingende voordeel!

**Opdrag:**

In watter mate is net-in-tyd diensverskaffing in u privaat praktyk moontlik en wat sou besparings in terme van hulpbronbenutting, kontantvloei en moontlike mededingende voordeel kon behels?

Volgens Chase en Aquilano (1995) kan diensondernemings, waarvan u privaat praktyk 'n voorbeeld is, net-in-tyd produksie fasiliteer deur die volgende aktiwiteite te implementeer:

- Benut probleemoplossingsgroepe om dienslewering te verbeter (byvoorbeeld, laat u werknemers en kliënte saam met u dink oor hoe om dienste te verbeter).
- Verbeter die bedryf deur slegs die noodsaaklikste items aan te hou, maar wees in 'n konstante staat van gereedheid vir dienslewering (byvoorbeeld, dit help nie daar lê 100 000 briefhoofde in u stoorkamer nie; wees eerder gereed om 'n briefhoof op die rekenaar te kan produseer soos wat dit benodig word).
- Verbeter die kwaliteit voortdurend (verwys na u waardeketting en totale kwaliteitsbestuur).
- Klaar die prosesvloei van die diensproses se komponente uit (byvoorbeeld, sorg dat daar 'n logiese vloei in u dienslewering is).
- Hersien en verbeter toerusting en prosetegnologie (byvoorbeeld, rekenariseer verslae en rekeninge).
- Synchroniseer produksie met die vraag na dienste (byvoorbeeld, wag totdat u 'n groepie leerlinge vir beroepsvoorligting bymekaar het, eerder as wat u toetse individueel administreer).
- Elimineer onnodige aktiwiteite (sny op onnodige inhoud en prosesse).
- Let op die samestelling van die werksarea om sinchronisasie te bewerkstellig.

- Stel vraaggedrewe diensskedulering in (byvoorbeeld, skoolgereedheidstoetsing is gedurende die einde van die jaar prominent in aanvraag – skeduleer u bedryf daarvolgens).
- Ontwikkel verskaffersnetwerke (byvoorbeeld, 'n netwerk met psigometriste sodat u enige kliënt met 'n groot vraag na psigometrie, soos in 'n groot organisasie, onmiddellik behulpsaam kan wees).

## **Plek van produksie en produksie-uitleg**

Die keuse van ligging, tipe, aard, uitleg en omvang van u plek van dienslewering is 'n belangrike strategiese komponent (sien strategiese bestuursmodule). Dit is ook 'n uitdrukking van u handelsmerkvestiging en 'n belangrike komponent van u bemarkingsmengsel (sien module oor die praktyk as diensonderneming).

Kriteria wat die keuse van u plek van dienslewering sou kon beïnvloed sluit in:

Nabyheid aan kliënte/pasiënte en verwysende persone; toeganklikheid; die klimaat wat geskep word en die koste-implikasie daarvan; die beskikbare infrastruktuur om u bedryf moontlik te maak; die praktykligging en ligging van mededingers; ligging van verwante / aanvullende verskaffers; risikofaktore; hindernisse soos handelsoes, omgewingsregulasies, die gasheergemeenskap en die moontlike mededingende voordeel wat deur die ligging gegenereer word.

### **Opdrag:**

Lys die kriteria wat u vir die ligging en uitleg van u diensonderneming voorsien. Hou u strategiese keuses, strukturele vereistes en bedryfsriglyne in gedagte. Onthou ook dat u gekose ligging 'n komponent van u onderneming se waardeketting vervul en as sulks u bemarkingsmengsel en handelsmerk beïnvloed.

## Taakontwerp

Taakontwerp behels bloot die spesifisering van die take van bepaalde individue in die onderneming. U diensverskaffingsproses, met al sy elemente sou dus gekarteer kon word en elke funksie kan gevolglik in take afgebreek word. Die vraag is dan doodeenvoudig wie in die onderneming daarvoor verantwoordelik is.

Hou in gedagte dat sekere take in u privaat praktyk nooit gedelegeer sal mag word nie. Die teendeel is ongelukkig ook waar en dit is dat die terapeut in sommige gevalle nie sal kan bekostig om van die take self uit te voer nie.

### **Opmerking:**

Gestel u werk teen R350 per uur in 'n vol praktyk. Dit is dus finansiële nie sinvol dat u kliëntebesonderhede afneem, rekeninge voorberei of fakse stuur nie.

### **Opdrag:**

Beskou u bestaande of voornemende praktyk en besluit:

- Watter take durf nie uit u eie hande geneem word nie?
- Watter take durf nie deur uself uitgevoer word nie?
- Hoe sou die optimale taakontwerp van u praktyk daar uitsien?

## Operasionele skedulering

Die skedulering van elemente van u bedryf en die maandelike standaardisasie en vereenvoudiging en selfs outomatisasie van sommige van die prosesse mag u handig te pas kom. Indien u 'n sinvolle vloei van die dienskomponente aan u kliënt/pasiënt, kan antisipeer, beplan en reguleer, kan dit u operasionele proses

optimaliseer. Neem byvoorbeeld die volgende elemente van die diensproses en beplan hoe u die bedryfsproses glad kan laat verloop.

<b><i>Diensdimensie in die bedryfsproses</i></b>	<b><i>Oorweeg die volgende skeduleringsaktiwiteite</i></b>
<p>U het nou reeds u strategie bepaal en u operasionele plan het hieruit gevolg. Ontwerp nou die operasionele strukture en prosesse om u operasionele plan mee uit te voer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koop of huur kantoorruimte.</li> <li>• Skaf al die nodige toerusting en materiaal aan (sien die rekenaarprogrammodule oor die kontantvloei-simulasie vir 'n volledige lys van alle benodigdhede).</li> <li>• Besluit hoe u administratiewe proses gaan werk.</li> <li>• Besluit of u administratiewe hulp gaan benodig en maak aanstellings binne die wetlike raamwerk.</li> <li>• Sorg dat alle wetlike aspekte in plek is.</li> <li>• Sorg dat u aan die voorskrifte van die etiese kode voldoen.</li> <li>• Win regsadvies in oor alle kontrakte wat u aanbied of aangaan.</li> </ul>
<p>Telefoonoproep van 'n kliënt/pasiënt of verwysende geneesheer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genereer 'n dokument as 'n proforma boodskap.</li> <li>• Laat ruimte tussen konsultasies om op dringende oproepe te reageer.</li> <li>• Stel proforma dokumente op om u response te bespoedig, byvoorbeeld, standaardfakse, dank- en erkenningsdokumente na verwysende bronne, standaard inligtingsdokumente, padkaarte na u onderneming se adres, ensovoorts.</li> <li>• Lys standaardantwoorde op vrae wat dikwels deur kliënte/pasiënte gevra word. Dit sluit in: tariewe, tydsduur van ingrepe, verskeidenheid van dienste wat gelewer word.</li> <li>• Aanvraagvorms vir verslae en toestemmingsvorms vir die beskikbaarstelling van inligting.</li> </ul>

Eerste besoek deur 'n nuwe kliënt/pasiënt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasiënte-inligtingsvorm om alle gegewens mee te bekom.</li> <li>• Pasiënte-inligtingsdokument om standaardvrae van kliënte te beantwoord.</li> <li>• Toestemmingsvorms, dokumente vir die vrystelling van inligting en ander kontraktuele ooreenkomste, soos byvoorbeeld betalingsooreenkomste</li> </ul>
Vir verskeie assesserings en ingrepe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oorweeg proforma dokumente vir aktiwiteite, toetse, besprekings, biblioterapie, terapeutiese ingrepe, verslae, toestemmingsvorms, verwysingsvorms, oefeninge, aktiwiteite, ensovoorts.</li> </ul>
Vir terugvoer en nasorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oorweeg proforma dokumente om verslae en terugvoer in ander vorme mee te bespoedig.</li> </ul>

## Samevatting

In hierdie module het u kennis gemaak met strategiese bestuur en hoe operasionele bestuur uit die strategiese raamwerk vloei. Die visie en missie van u praktyk is gestel en die operasionele plan kleur die besonderhede in van hoe u droom verwesenlik gaan word. U het riglyne ontvang vir operasionele stelsels en kontrolemeganismes is in plek om u bedryf mee te monitor en te bestuur.

U is in alle opsigte nou gereed vir besigheid, die kliënte moet nou net hul verskyning maak. Dit is dalk wys om pro-aktief toe te sien dat 'n volhoubare stroom van kliënte vir u onderneming gegeneer word. Dit word gedoen deur u diensonderneming te bemark. Die beginsels van dienstebemarking, soos wat dit op u onderneming van toepassing is, word in die volgende module hanteer.

## **NA-VESTIGING EN GROEIFASE**

## **DIENSTEBEMARKING VIR U PRIVAAT PRAKTYK**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Strategiese dienstebevestiging vir u praktyk toe te pas.



## **Inleiding**

Noudat u onderneming gereed is vir bedryf, moet die boodskap van u beskikbare dienste die mark bereik. Dit geskied deur die bemarkingsproses. Die proses van strategiese dienstebemarking put uit die vorige modules, deurdat dit strategiese dimensies bevat, asook beginsels onderliggend aan 'n diensonderneming in die bemarkingsplan, integreer. Hierdie module moet dus saam met vorige modules oor strategiese bestuur en die praktyk as diensonderneming gelees word.

## **Die bemarking van dienste**

Lovelock (1996) argumenteer dat die bemarking van dienste sodanig van die bemarking van 'n produk verskil, dat 'n afsonderlike stel bemarkingsbeginsels en fokusgebiede die veld van dienstebemarking tipeer. Volgens Zeithaml en Bitner (2003) fokus dienstebemarking, in teenstelling met bemarking van produkte, op die volgende aspekte:

Goedere	Dienste	Implikasie van die verskille vir dienstebemarking
Tasbaar	Nie tasbaar nie	<p>Diens kan nie in voorraad gehou word nie.</p> <p>Dienste kan nie gepatenteer word nie.</p> <p>Dienste kan nie uitgestal en gekommunikeer word nie.</p> <p>Prysbepaling vir dienste geskied moeilik.</p>
Gestandaardiseerd	Heterogeen	<p>Dienslewering en kliente-tevredenheid berus op die aksies van die verskaffer.</p> <p>Dienskwaliteit hang nou saam met 'n aantal onkontroleerbare faktore.</p> <p>Daar kan nie altyd met sekerheid gesê word dat die diens wat gelewer is, in lyn is met die dienslewering wat beplan was nie.</p>
Produk is verwyderd van die verbruik daarvan	Gelyktydige verskaffing en gebruik vind plaas	<p>Die kliënt neem deel aan die diensleweringproses.</p> <p>Kliënte beïnvloed mekaar.</p> <p>Die kliënt beïnvloed die uitkoms van die gelewerde diens.</p> <p>Massaproduksie is moeilik moontlik.</p>
"Nie-bederfbaar"	"Bederfbaar"	<p>Dit is baie moeilik om vraag en aanbod na dienste te sinchroniseer.</p> <p>Dienste kan nie terugbesorg of herverkoop word nie.</p>
Zeithaml & Berry (1985)		

**Opdrag:**

Dink mooi na oor die implikasies van voorgenoemde vir dienslewering en die bemerking daarvan in u privaat praktyk. Hoe beplan u om die bemerking van u dienste aan te pak, gegee voorgenoemde uitdagings?

**Die strategiese bemarkingsmodel**

'n Strategiese bemarkingsplan kan geformuleer word deur dit stapsgewys in die volgende fases te dokumenteer.

**Stap1: Definieer die diensgeleentheid**

U het reeds in die strategiese beplanning die droom van u privaat praktyk geformuleer in 'n visie wat in 'n missiestelling omvorm is ten einde dit operasioneel haalbaar te maak. U bemarkingsplan begin, soos u operasionele en finansiële plan, ook by die visie. Die visiestelling rig al u praktykaktiwiteite.

**Opdrag:**

Gaan u visie- en missiestellings na en omvorm dit in 'n diensgeleentheid vir u praktyk. Lys die diensgeleenthede wat u identifiseer:

Diensgeleenthede: .....

.....

.....

.....

**Wenk:**

Maak die diensgeleenthede so konkreet as moontlik aangesien dit die vertrekpunt van u bemarkingsplan is. **Byvoorbeeld:**

*“Daar is geleentheid vir my om vakvoorligting te gee aan die eerste groep Graad 9-leerders in uitkomsgebaseerde onderrig wat volgende jaar vakke uit die nuwe kurrikulum moet neem. Daar heers groot onsekerheid oor vakkeuses en die implikasie van vakkombinasies vir verdere studies. Dit is hier waar ek beplan om ’n nis vir my praktyk te skep.”*

Indien u dit moeilik vind om u diensgeleenthede te identifiseer, mag die volgende raamwerk vir ’n interne bemarkingsanalise moontlik help.

**Stap 2: Interne bemarkingsanalise**

**Opdrag:**

Doen 'n interne analise van u onderneming ten einde moontlike diensgeleenthede te identifiseer. Volg die volgende riglyne:

Riglyn	Aktiwiteit
Dokumenteer u diensportfolio:	Lys al die dienste wat u tans in die volgende groeperinge lewer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienste wat u tans lewer.</li> <li>• Dienste wat u in staat is om te lewer, maar nie tans lewer nie.</li> <li>• Dienste wat u graag in die toekoms sal wil lewer; waartoe u in die toekoms in staat sal wees, maar nie tans in staat is om te lewer nie.</li> <li>• Dienste wat u graag in die toekoms sal wil lewer, maar waartoe u nie in die toekoms in staat sal wees nie.</li> </ul>
Analiseer u diensportfolio:	Beoordeel elk van die dienste hierbo en hergroepeer dit in die volgende groeperinge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienste wat tans goed werk en goeie besigheid genereer (kontantkoeie).</li> <li>• Dienste wat tans nie in plek is nie, maar in die toekoms in plek sal kan wees en dan kontantkoeie kan raak (blink sterre).</li> <li>• Dienste wat tans in plek is; nie goed werk nie en heroorweeg moet word (honde).</li> <li>• Dienste wat in die toekoms liever vermy moet word (hoenders).</li> </ul>

**Opmerking:**

U diensgeleenthede kan nou maklik voltooi word: vertroetel u koeie, volg die sterre, skop die honde by die deur uit en slag die hoenders vroegtydig!

U kan die diensgeleenthede verder analiseer en verfyn deur die huidige en toekomstige goeie diensgeleenthede te prioritiseer. Dit kan gedoen word deur die volgende stappe te volg:

<p><b>Opdrag:</b></p> <p><b>Neem die geïdentifiseerde diensgeleenthede en plaas dit verder in orde van voorkeur aan die hand van die volgende beginsels en riglyne:</b></p>	
<b>Riglyn</b>	<b>Aktiwiteit</b>
Dokumenteer kompeterende kragte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lys al die kompeterende kragte wat u bevoordeel bo ander mededingers. Dit is dié diensgeleenthede wat u reeds identifiseer het. U mag byvoorbeeld unieke opleiding verskaf, toegang tot skaars bronne bekom of enige ander mededingende voordeel wat u diensprioriteite sal beïnvloed. Verwys terug na u strategiese beplanning vir insette in hierdie verband.</li> </ul>
Dokumenteer u interne kwesbaarhede	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwys ook hier terug na die SWOT-analise wat u in die strategiese beplanningsmodule gedoen het en lys die kwesbaarhede wat intern tot u onderneming bestaan en wat op u dienskeuses kan impakteer.</li> </ul>
Markaandeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoek weer u marknavorsingsinligting en bepaal wat u huidige markaandeel is en na alle waarskynlikheid in die toekoms sal kan wees.</li> </ul>
Marksegmentasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierdie inligting het u reeds in die marknavorsingsgedeelte hanteer. Verwys terug daarna om te bepaal hoe u mark gesegmenteer is en op watter marksegmente u gaan fokus.</li> </ul>

Handelsmerk-identifikasie en markposisionering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is die stand van u handelsmerk in die mark? Wat kom by kliënte op indien hulle u naam hoor? Is u naam herkenbaar en wat word met u naam geassosieer?</li> </ul>
Distribusiestrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe word u diens tans gelewer? Waar word die diens gelewer en in watter vorme word dit aangebied? Hoe suksesvol is u huidige distribusiestrategie? Wat is die stand van u waardekettings en watter diensgapings kom moontlik voor (verwys na vorige modules)?</li> </ul>
Prysbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwys hier na u finansiële bestuurstrategie en oordeel wat die impak van u prysbeleid op u bemarking is.</li> </ul>
Promosie (kommunikasiestrategie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe bevorder u tans u onderneming? Watter promosies word gedoen, hoe adverteer u tans, watter media word gebruik, wat is die effek van u gekose strategie en hoe suksesvol is dit?</li> </ul>
Markgeleenthede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe voorsien u strategies nuwe markgeleenthede? Watter dienste het in die toekoms 'n hoë waarskynlikheid om suksesvol te wees?</li> </ul>
Markbedreiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe voorsien u strategies toekomstige markbedreiging? Watter dienste het in die toekoms 'n hoë waarskynlikheid om onsuksesvol te wees?</li> </ul>
<p><b>Opmerking:</b></p> <p>Dit behoort duidelik te wees dat die vertrekpunt van u dienste-bemarkingstrategie berus op wat u tans en in die toekoms goed kan doen en wat die mark en die mededingers se geantisipeerde bewegings is. U besluite behoort op feite gebaseer te wees en nie op raaiwerk nie. Dit illustreer weereens die belangrikheid van goeie marknavorsing en sinvolle strategiese beplanning.</p>	

### Stap 3: Eksterne bemarkingsanalise

#### Stap 3.1: Kliënte-analise

<b>Opdrag:</b> Doen 'n eksterne analise van die kliënte in u onderneming ten einde moontlike diensgeleenthede te identifiseer. Volg die volgende riglyne:	
Riglyn	Aktiwiteit
Grootte van die mark	<ul style="list-style-type: none"><li>U marknavorsing behoort aan te toon hoe groot die mark en die mededinging is. Bepaal of daar vir u plek in die mark is en met watter dienste u markaandeel gaan verkry.</li></ul>
Ligging van die mark	<ul style="list-style-type: none"><li>Moet dienste na die mark gebring word of gaan die mark na die dienste kom? Waar is die mark tans geleë?</li></ul>
Markgedragspatrone	<ul style="list-style-type: none"><li>Watter gedragspatrone toon u mark? Hoe beweeg marktendense en diensverbruikspatrone en hoe impakteer dit op u voorgenoemde of huidige onderneming?</li></ul>
Kliënte-profiel.	<ul style="list-style-type: none"><li>Wie presies is u kliënte en waarom?</li></ul>
Kliënte-behoeftes	<ul style="list-style-type: none"><li>Wat presies is die kliënte-populasie se voorkeure en afkeure? Waarop sal hul geld spandeer en waarom? Wat sal hul behoeftes bevredig en hoe kan u aan hierdie behoeftes voldoen? Verwys weer na u marknavorsing om voorgenoemde vrae te beantwoord.</li></ul>
<b>Opmerking:</b> Onthou dat indien u weet presies wie u kliente is, waar om hulle te kry en wat hulle behoeftes is, dan kan u toesien dat u 'n diens ontwerp wat aan hul behoeftes sal voorsien en sorg dat hulle van u diens bewus raak. Onthou <i>"If you can sell it, you can make it"</i> .	



### Stap 3.2: Mededinger-analise

**Opdrag:**

Doen 'n eksterne analise van u onderneming se mededingers ten einde moontlike diensgeleenthede te identifiseer. Volg die volgende riglyne:

Riglyn	Aktiwiteit
Grootte, aard en ligging van die mededingers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie is u mededingers; waar is hulle geleë; wat doen hulle reg of verkeerd en wat maak hulle suksesvol? Watter mededingers moet liever met rus gelaat word en watter kan 'geboelie' word?</li> </ul>
Mededingers se beskikbare plaasvervangers vir my dienste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Watter plaasvervangers is vir u dienste in die mark beskikbaar? Hoe toeganklik is die plaasvervangers vir die mark; watter pryse word aangebied en wat onderskei u dienste van dié van die beskikbare plaasvervangers?</li> </ul>
Mededingers se markposisionering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Watter handelsnaamteenwoordigheid het mededingers in u beoogde mark en hoe wil u uself daarvan onderskei?</li> </ul>
Mededingers se groeitendense	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat doen suksesvolle kompeteerdere reg, waarom groei hulle en waarheen mik hulle?</li> </ul>
Mededingers se sterk- en swakpunte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waar kan u van die mededingers leer en waar kan u vir hulle lesse leer?</li> </ul>
Mededingers se markaandeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Watter segmente van die mark word deur die mededingers geteiken en watter markaandeel het hulle reeds verwerf? Hoe beskerm hulle hul markaandeel en watter hindernisse is daar vir u om in die mark te deel?</li> </ul>
Mededingers se mededingende voordeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat is die mededingers se mededingende voordeel en hoe impakteer dit op u bemarkingsplan?</li> </ul>

**Opmerking:**

Hou die mededingers dop, leer uit hulle suksesse en foute en beplan u taktiek rondom u sterkpunte en hul swakpunte. Maak seker dat u mededingers goed ken en hul markaandeel in u marksegmentasiekeuses volledig verreken.

**Stap 3.3: Industrie-analise**

**Opdrag:**

Doen 'n eksterne analise van die industrie waarbinne u onderneming funksioneer ten einde moontlike diensgeleenthede te identifiseer. Poog om hier 'n metaperspektief te neem en die industrie en sy bewegings in geheel te probeer antisipeer. Volg die volgende riglyne:

Riglyn	Aktiwiteit
Grootte van die industrie	<ul style="list-style-type: none"><li>Hoe groot is die industrie waarin u betrokke wil raak, watter volumes word verhandel en hoe plaas u uself daarbinne?</li></ul>
Industrie se groeitendense	<ul style="list-style-type: none"><li>Watter bewegings antisipeer u in die industrie? Wenk: Dink aan die koers wat nasionale beleidsriglyne en rolspelers, soos mediese fondse, in die industrie inslaan.</li></ul>
Industrie se kritiese suksesfaktore	<ul style="list-style-type: none"><li>Watter faktore is krities vir sukses in die Sielkunde-industrie? Diegene wat hierdie vraag die beste antwoord, is waarskynlik ook diegene wat die hoogtemerk (<i>benchmark</i>) vir sukses daarstel.</li></ul>
Nismarkte	<ul style="list-style-type: none"><li>Watter nismarkte bestaan daar in die industrie en hoe kan die mark ontgin word? Verwys hier terug na die PEST-G analise wat u tydens die strategiese beplanningsmodule uitgevoer het.</li></ul>

Intree-hindernisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Watter hindernisse bestaan vir kompeteerdere in die mark, sowel as vir plaasvervangende verskaffers om dienste te lewer? Hoe sal u kan toesien dat dit wat u beplan om te lewer, nie summier deur u mededingers gedupliseer sal word nie?</li> </ul>
Eerste bewegiese voordeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Watter geleenthede kan benut word deur eerste te wees en die pas aan te gee? Sodanige eerste bewegersvoordeel sal toesien dat u mededingers die standaard wat u neerlê, bloot moet volg.</li> </ul>
PEST-G analise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soos telkemale hierbo verwys, behoort die PEST-G analise wat u tydens die strategiese beplanningsmodule gedoen het, voorgenoemde bemerkingsbeginsels te rig.</li> </ul>

**Opmerking:**

U is grotendeels uitgelewer aan die industrie en die meta-bewegings daarvan. Die uitdaging is om die industriebewegings te voorsien en toe te sien dat geleenthede wat uit hierdie dinamiese omgewing ontstaan, benut word en dat uitdagings vroegtydig die hoof gebied word.

**Stap 4: Opstel van 'n strategiese bemerkingsplan**

Noudat u diensgeleenthede geformuleer is en verfyn en gepreoritiseer is deur u interne analise, die analise van u mark, mededingers, die industrie en die breër eksterne omgewing, kan u strategiese bemerkingsplan opgestel word. Die elemente van u bemerkingsplan sou moontlik die volgende afdelings kon bevat:

Afdelings van 'n strategiese bemarkingsplan	Inhoud binne die afdeling
	<p><b>Opdrag:</b></p> <p>Voltooi die afdelings soos wat dit op u eie onderneming van toepassing is. Gebruik al die inligting wat u in bovermelde afdelings ingesamel het. Die resultaat is u bemarkingsplan.</p>
Teikenmark	<p>Uit u interne (SWOT) en eksterne markanalises (PEST-G, kliënte, mededingers en industrie) behoort u nou u teikenmark duidelik te kan identifiseer.</p>
Produkmengsel	<p>Verwys hier na die module oor u praktyk as diensonderneming en stipuleer u produkmengsel. Dui aan hoe u bemarkingsmengsel die volgende elemente verreken deur elk van die sewe elemente van die produkmengsel te spesifiseer in die volgende raamwerk van die bemarkingsmengsel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die <b>produk of diens</b> self.</li> <li>• Die <b>plek</b> waar die diens gelewer word.</li> <li>• Die <b>promosie</b> van die diens deur bemarkingsaksies soos advertensies en promosies in verskeie media.</li> <li>• Die <b>prys</b> van die diens.</li> <li>• Die <b>persoon</b> wat die diens lewer.</li> <li>• Die <b>fisiese</b> bewys van die diens (die fisiese omgewing waarin die diens gelewer word).</li> <li>• Die <b>proses</b> waarbinne die diens gelewer word.</li> </ul>

Mark-aantreklikheidsfaktore	Benut hier die inligting oor huidige en toekomstige dienste en die gewenstheid van die lewering daarvan. Stipuleer hier watter bewegings u in die mark voorsien en waarom u tans en in die toekoms op bepaalde dienste gaan fokus en waarom u van hierdie spesifieke fokus-areas oortuig is.
Winsgewendheidsanalise	Dui hier aan waarom u van mening is dat die voorgenoemde dienste wat u wil bemark, winsgewend gaan wees.
Marksegmente (teikens)	Dui hier aan hoe die mark saamgestel is. Begin by die grootte van die mark, die segmentasie van die mark, verbruikersgedragpatrone en waar u marksegmentasiefokus gaan wees.
Geleenthede/ Bedreigings	Dui aan watter risiko's u antisipeer en watter geleenthede en bedreiginge vir u bemarkingsplan bestaan.
Swakhede/ Sterktes	Dui aan watter swakhede en sterktes in u bemarkingsplan bestaan.
Kommunikasie	Dui die wyse waarop, waarheen en na wie die boodskap van u bemarkingsplan gekommunikeer sal word.
Verspreiding	Stipuleer presies waar en hoe die diens gelewer sal word en hoe die diens die verbruiker gaan bereik.
Posisionering	Wees hier spesifiek oor die handelsmerk wat u wil vestig en hoe u uself in die mark gaan posisioneer. Dit is hier veral belangrik om te stipuleer hoe u van mededingers onderskei kan word.
Infrastruktuur	Beplan die infrastruktuur van u bemarkingsplan en die netwerke wat daardeur benut gaan word. Dit is belangrik om struktuur aan die bemarkingsbeloftes te maak sodat die uitvoer van die beloftes moontlik is.

Hulpbronbehoefte	Dui die aard en omvang aan van u hulpbronne wat in dienslewering benodig gaan word. Toon ook aan dat u bemarkingsplan uitvoerbaar sal wees.
Operasionele kontrole	Dui die beheerfunksie van u onderneming aan en veral hoe bemarkingsukses gemonitor en beheer gaan word en veral hoe die begrotingsbeheer sal plaasvind.
Finansiële plan	Koppel 'n begroting aan u bemarkingsplan en skeduleer bemarkingsbesteding.

### **Samevatting:**

U onderneming se strategiese bemarkingsplan is in hierdie afdeling ontwikkel. U is nou gefokus op presies wat u met u besigheid beplan. U onderneming het 'n langtermynvisie; u is operasioneel voorberei om dit uit te voer en die boodskap van die dienste wat u wil bied, is gereed om u kliënte te bereik.

Die skaal waarop u die besigheid wil bedryf en die finansiële hulpbronne wat daarvoor benodig gaan word, moet nou bepaal word. Die finansiële volhoubaarheid van u onderneming, die finansieringsbehoefte en die finansiële beplanning van die onderneming moet nou in volle besonderhede beplan word.

---

---

## **DIE FINANSIËLE FUNKSIE**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- Basiese beginsels van finansiële bestuur te begryp
- Finansiële beplanning vir u praktyk te doen
- Finansiële beheer te begryp
- Kontantvloei-simulasies vir u praktyk te doen

## **Inleiding**

Die wêreld van finansies bestaan uit drie interverwante areas naamlik a) geld en kapitaalmarkte, b) beleggings en c) finansiële bestuur (Brigham & Gapenski, 1994). U mag uiteindelik genoeg fondse uit u privaat praktyk genereer om u met 'n eie beleggingsportefeulje van 'n oormaat fondse te vermoei en u mag uself in die proses na die geld- en kapitaalmarkte wend en in eie reg 'n internasionale markkrag raak! Intussen kan dit moontlik loon om eers op die finansiële bestuur van u diensonderneming te fokus.

Die finansiële bestuurskomponent van u diensonderneming het ten doel om 'n paar primêre take te af te handel. In die eerste plek is dit om vooruitskattings vir u praktyk te maak en finansiëel vir u toekoms te beplan. Tweedens het die finansiële funksie die verantwoordelikheid om beleggings en finansieringsbesluite te neem. Die dag-tot-dag bedryf van u onderneming voorveronderstel die derde finansiële taak, naamlik dié van finansiële koördinerings en kontrole. Die vierde en finale taak is die bestuur van finansiële markte se uitwerking op u onderneming.

## **Voorlopige waarnemings van finansiële bestuur in Sielkunde-privaat praktyke**

Hierdie navorsing toon interessante en soms onrusbarende tendense in die finansiële bestuurskomponent van Sielkunde-privaat praktyke. Dit mag tot u voordeel strek dat u besluit watter van die twee breë scenario's van privaat praktykbestuur, wat hieronder uitgebeeld word, u reeds toepas of beplan om in privaat praktyk te volg.

Voorgenoemde argument kan kortliks na twee scenario's van finansiële bestuur veralgemeen word. Besluit self waar u tans inpas en waar u in die toekoms wil inpas.



<p><b>Finansiële taak 1:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Finansiële vooruitskattings en toekomsbeplanning</b></p>	
<p><b>Opdrag:</b> <i>Besluit self watter een van die twee finansiële vooruitskattings en toekomsbeplanningscenario's wat die beste op u van toepassing is</i></p>	
<p><b>Scenario 1:</b></p> <p>U toekomsbeplanning is hoofsaaklik gefokus op hoe om 'n beter terapeut te word. U beplanning handel oor leemtes en verdere ontwikkeling van u terapeutiese vaardighede. Finansiële beplanning kry min of geen aandag nie. U het min/geen inligting oor finansiële tendense van u praktyk, ander praktyke of die breër finansiële omgewing nie. U finansiële toekomsbeplanning is ontoereikend en u bestuur eerder u finansies reaktief.</p>	<p><b>Scenario 2:</b></p> <p>U toekomsbeplanning sluit nie net finansiële beplanning as dimensie in nie, maar dit vorm 'n sentrale konsep in u toekomsbeplanning. U projekteer u finansiële situasie in die toekoms; neem besluite oor die gewenstheid van hierdie projeksies en pas u bedrywighede doelbewus daarby aan om u finansiële situasie vir die toekoms te optimaliseer en finansiële doelwitte te bereik.</p>
<p>Vorm u deel van hierdie, by uitstek die grootste groep, Sielkunde- privaat praktisyns?</p>	<p>Vorm u deel van hierdie, by uitstek die kleinste groep, Sielkunde- privaat praktisyns?</p>

Hoewel daar te min data beskikbaar is om 'n statistiese hipotese in hierdie verband te kon toets, dui die kwalitatiewe waarneming wat gemaak is daarop dat 'n verband tussen die kwaliteit van finansiële bestuur in die Sielkunde- privaat praktyk en die finansiële sukses van die onderneming bestaan.

**Finansiële taak 2:**

**Neem van finansiële beleggings- en finansieringsbesluite**

**Opmerking:** *Afhangende van u antwoord in die tabel hierbo wat handel oor u finansiële beplanning, mag hierdie opdrag moontlik baie maklik of moeilik wees.*

**Opdrag:** *Besluit self watter een van die twee praktyke van beleggings en finansieringsbesluitnemingspraktyke die beste op u van toepassing is.*

**Praktyk 1:**

Hierdie praktyk is heeltemal in die duister oor die finansieringsbehoefte wat die praktyk benodig. Nog minder het die praktyk 'n idee van wat die heersende rentekoerse, en die kort- en langtermynfinansieringsopsies wat daar vir die praktisyn beskikbaar is. Daar is ook min kennis oor hoe die praktyk se inkomste benut word; of daar ekstra fondse beskikbaar is nadat finansiële verpligtinge afgehandel is en hoe hierdie fondse benut, bestuur en belê sou kon word.

Vorm u deel van hierdie, by uitsteking die grootste groep, Sielkunde- privaat praktisyns?

**Praktyk 2:**

Hierdie praktyk is op hoogte van alle finansiële sake, weet presies watter kontant- en finansieringsbehoefte die praktyk oor die kort- en langtermyn benodig en wat die moontlike opsies vir finansiering van tekorte is, asook die belegging van reserwes wat beskikbaar is.

Vorm u deel van hierdie, by uitsteking die kleinste groep, Sielkunde- privaat praktisyns?

<p><b>Finansiële taak 3:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Finansiële koördinasie en kontrole</b></p>	
<p><b>Opmerking:</b> <i>Indrukke uit verskeie werkswinkels toon dat 'n beduidende persentasie van respondente 'n groot behoefte aan vaardighede van finansiële koördinasie en beplanning ervaar.</i></p>	
<p><b>Opdrag:</b> <i>Besluit self watter een van die twee tipiese finansiële koördinasie- en kontrolemeganismes u in u praktyk benut/wil benut.</i></p>	
<p><b>Scenario 1:</b></p> <p>Hierdie praktisyn het 'n idee van sy/haar maandelikse verdienstes en uitgawes. Die praktisyn besef daar is sekere seisoenale tendense in die praktyk, maar is vaag oor die presiese aard en omvang daarvan. Hierdie praktisyn se finansiële bestuur berus op die vae veronderstelling dat as die oortrokke bankrekening net nie die uitstaande debiteure (geld verskuldig aan die praktyk) oorskry nie, die finansiële sake van die onderneming in orde is.</p>	<p><b>Scenario 2:</b></p> <p>Hierdie praktisyn begroot maandeliks, kwartaalliks en jaarliks. Daar is 'n finansiële plan vir die kort- en langtermyn geformuleer met meetbare doelwitte daaraan gekoppel. Afwykings vanaf die begroting (positief en negatief) word vinnig vasgestel en optimaal bestuur. Hierdie praktisyn het sy/haar vinger op die pols van die praktyk en werk ook finansiëel, doelgerig na kort-, medium- en langtermyn finansiële doelwitte.</p>
<p>Vorm u deel van hierdie, by verre die grootste groep van Sielkunde- privaat praktisyns?</p>	<p>Vorm u deel van hierdie, by uitstek die kleinste groep, Sielkunde- privaat praktisyns?</p>

<b>Finansiële taak 4:</b>	
<b>Bestuur van finansiële markte se uitwerking op u onderneming</b>	
<i><b>Opmerking:</b> Die bestuur van die finansiële markte se effek op u praktyk is myns insiens slegs moontlik indien daar in take 1 tot 4 hierbo goeie finansiële praktyke plaasvind.</i>	
<i><b>Opdrag:</b> Besluit self watter een van die twee praktyke hieronder die beste op u van toepassing is.</i>	
<b>Scenario 1:</b> Omdat u finansiëel oneffektief beplan, ervaar u geen behoefte om die implikasies van geleenthede en beperkinge wat die finansiële markte direk en indirek op u onderneming het, te verstaan en te verreken nie.	<b>Scenario 2:</b> U beplan finansiëel effektief in u praktyk en kennis van die impak van finansiële markte op u onderneming se finansiële besluite, direk en indirek, word optimaal verreken en geleenthede word benut.
Vorm u deel van hierdie, by uitstek die grootste groep, Sielkunde- privaat praktisyne?	Vorm u deel van hierdie, by uitstek die kleinste groep, van Sielkunde- privaat praktisyne?

## **Die goeie nuus oor finansiële bestuur vir die Sielkunde- privaat praktyk**

Die introspeksie oor u praktyk se finansiële bestuur hierbo mag u dalk ietwat terneergedruk laat. Die goeie nuus is egter dat die Sielkunde- privaat praktisyne nie 'n finansiële bestuurs- en beleggingsspesialis hoef te wees nie. Die finansiële funksie kan met groot sukses uitgekonnekteer word, maar dit is in die praktyk se belang dat u minstens oor 'n basiese kennis in finansiële bestuuraspekte moet beskik. Die doelwit van hierdie module is om u op 'n baie basiese vlak, oor u praktyk se

finansiële funksie te laat besin. Daar word veronderstel dat in sekere gevalle, spesialiskundigheid ingewin behoort te word en hiervoor kan u met vrug van finansiële raadgewers gebruik maak. Enkele elemente van finansiële bestuursgeletterdheid waarby u onderneming sou kon baat, volg hieronder.

## **DIE FINANSIËLE FUNKSIE**

### **Finansiële beleid**

Beplan u, of het u reeds 'n finansiële beleid vir u privaat praktyk?

**Opdrag:**

Skryf kortliks die elemente wat in u praktyk se finansiële beleid vervat is of wat u beplan om in so 'n beleid te vervat.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit is duidelik uit hierdie navorsing dat daar 'n groot gaping tussen die deursnee- en die toonaangewende Sielkunde- privaat praktyke is ten opsigte van finansiële beleid. Meeste praktyke het geen geformaliseerde finansiële beleid nie. Meer onrusbarend is dat 'n beduidende hoeveelheid van praktisyns wat hul eie finansies in die praktyk hanteer, hul weg probeer vind in 'n skynbare moeras van finansiële uitsonderings en gevolglik *ad hoc* besluite oor rekeninge en betalings neem. Dit alles te midde van pogings om die terapeutiese verhouding van die besigheidsverhouding te onderskei. Dit is moeilik om te dink dat enige onderneming wat finansiëel wil oorleef, nie 'n

duidelike en geformaliseerde finansiële beleid in plek het nie. Elemente van só 'n besluit sou die volgende aspekte kon insluit:

<b>Dimensie vervat in finansiële beleid</b>	<b>Opmerking</b>
Wie gaan die finansies hanteer?	<p>Praktyke begin gewoonlik klein met die terapeut self wat al die finansies hanteer. Die jaareinde kom onvermydelik nader en state word vir belasting voorberei. Dit behels meestal dat spesialiskundigheid ingeroep moet word.</p> <p>Dit is dikwels as gevolg van die groei wat 'n praktyk beleef, spoedig onmoontlik vir die terapeut om self al die finansiële take binne die praktyk te hanteer. Dit is dikwels waar 'n eggenoot betrek word. Sodoende word belasting gespaar, maar huweliks- en werksrolle raak dikwels verstrengel.</p> <p>Indien die groei sodanig is dat die praktyk se omset noodsaak dat die praktyk vir BTW moet registreer, raak die administratiewe las groter en die eise al meer.</p> <p><b>Moontlike oplossing:</b></p> <p>Besluit vooraf wie die finansies gaan hanteer. Indien die finansiële funksie losgemaak kan word van die terapeutiese funksie, het die terapeut die luukse om op sy/haar kerntaak te fokus. Die kliënt/pasiënt sal dan ook nooit 'n opregte opvolg-telefoniese oproep om na sy/haar welstand te verneem, met 'n verskuilde agenda om uit te vind wanneer die rekening betaal gaan word, kan verwar nie.</p>

<p>Hoe gaan die rekeningsisteen daar uitsien?</p>	<p>Rekeningprosesse wissel van handgeskrewe rekeninge en kwitansies, tot selfontwerpte MS Word of Excel-rekeningsisteme, tot gekompliseerde elektroniese stelsels wat praktyk- en individuele finansies elektronies integreer. Die een sisteem is nie noodwendig meer doeltreffend as die ander nie, maar elektroniese stelsels is ongetwyfeld meer effektief. Hou in gedagte dat 'n handstelsel wat moontlik maandeliks 'n rekening versend, tot 'n gemiddelde debiteure-omsetsnelheid (die tempo waarteen geld in die praktyk invloei) van drie tot ses maande kan lei. Elektroniese versendingsisteme is meer effektief en verminder hierdie snelheid in meeste gevalle na 28 dae. Die impak hiervan word later in die kontantvloei-bespreking voortgesit.</p> <p><b>Moontlike oplossing:</b></p> <p>Hou u praktyk se groei mooi dop en die oomblik wanneer die volumes 'n elektroniese versendingsisteen regverdig, skaf dit aan en versend rekeninge daaglik elektronies.</p>
<p>Wat gaan die prysbeleid wees?</p>	<p>Hou u vraag- en aanbodkurwe en die ontwikkelingstadium van u praktyk in gedagte (verwys na vorige modules) en besluit op 'n prysbeleid. Gebruik die mediese fondse en PSYSSA se riglyne waarbinne u bepalings kan maak. Hou die beginsels van kontantvloei in gedagte. Hier geld die besigheidsbeginsel van “<i>A bird in the hand is worth two on the fence</i>”. U mag moontlik besluit op 'n prys vir kliënte, wat oor 'n mediese fonds beskik, wat voluit vir u dienste sal betaal. U besluit mag ook per kliënt wissel na gelang van die grootte van die dag-tot-dag voordeel</p>

	<p>wat die persoon vir sielkundige dienste beskikbaar het. U mag 'n verminderde prys oorweeg vir persone wat kontant betaal en nie van 'n fonds gebruik maak nie. U prys mag daaraan onderhewig wees dat die rekening binne 30 dae vereffen word. U mag selfs 'n verdere verminderde prys vasstel vir persone wat kontant met die afspraak sal betaal. Dit mag as insentief dien om u vinniger te betaal, wat tot beter kontantvloei sal lei. Daarteenoor mag u besluit om rente op uitstaande rekeninge, ouer as 30 dae te hef. U behoort ook vooraf te stipuleer wat u gaan doen met maandelike rekeninge vir afsprake wat nie tydig gekanselleer word nie. U behoort ook vooraf 'n besluit te neem oor hoe u onbetaalde rekeninge gaan hanteer; aan wie u dit gaan oorhandig, hoe u dit gaan afskryf as slegte skuld en wie vir die invorderingskoste verantwoordelik sal wees.</p>
<p>Hoe gaan krediteure bestuur word?</p>	<p>Sommige persone sal wanneer hul 'n rekening ontvang, wag tot op die laaste datum, voordat rente gehef word, voordat hulle dit vereffen. Die besigheidsbeginsel is bloot dat geld so stadig as moontlik uitgegee moet word en so vinnig as moontlik moet invloei.</p>
<p>Hoe gaan debiteure bestuur word?</p>	<p>Uit al die voorgenoemde is dit duidelik dat u praktyk se debiteure oor die hoogste maandelike omsetsnelheid moet beskik. U behoort insentiewe vir vinnige betaling in te bou en strafsisteme vir laat- of geen betaling (aldus die suiwer besigheidsbesluit daaroor). Dit sal goeie besigheidsin wees om debiteurestelsels in plek te stel wat u debiteure</p>



	effektief kan bestuur.
Begrotingsbeheer	<p>Ondernemings moet beide doeltreffend en effektief wees vir oorlewing en groei. Vir hierdie doel beplan en beheer ondernemings strategies. Strategiese beplanning word gevolg deur bestuurs- of besigheidsbeplanning en –kontrole, wat te make het met die verkryging en aanwending van hulpbronne. Die laagste vlak van beplanning en kontrole is operasionele of taktiese kontrole wat toesien dat take effektief uitgevoer word (Schutte, 1996). Finansiële beplanning en kontrole is die goue draad deur al drie die vlakke van beplanning en kontrole. Die uitset van beplanning op operasionele/taktiese vlak is die begroting. Dit is hiermee dat ondernemings se aksies gevorm, gemeet en gekorrigeer word.</p>
Kapitale beplanning	<p>U praktyk mag op 'n punt van ontwikkeling kom waar dit nodig sal wees om rondom kapitaalgoedere te beplan. Koop- of huurkeuses, infrastruktuurontwikkeling en diversifikasie mag hierby ingesluit wees. Kortliks behels dit dat u doelbewus in u beleid 'n kapitalebeleggingskeuse moet uitoefen.</p>
Rekenkundige sisteme	<p>Afhangende van die vorm en grootte van u praktyk en die mate waarin u ander besigheidsbelange het, mag u op 'n verskeidenheid van rekenkundige sisteme van rapportering besluit. Om prakties te wees, hoef u as eenmansaak byvoorbeeld nie noodwendig 'n geoktrooieerde rekenmeester vir u finansies aan te stel nie. U kan vir alle praktiese en regstegniese doeleindes die taak self verrig. Indien u besigheidsbelange uitgebrei is en volledige state</p>

	<p>vir beleggingsfinansiering of ander doeleindes voorgelê moet word en indien komplekse ratio-berekeninge gedoen moet word, het u waarskynlik meer kundigheid nodig. Hou ook in gedagte dat die aard van die regspersoon waarmee u sake doen, die vlak van opleiding van u rekenkundige beampte dikteer. Konsulteer u finansiële raadgewer vir die nuutste verwikkelinge in hierdie verband.</p>
Bestuursrekeningkundige inligting	<p>Besluit vooraf watter bestuursinligting u gaan benodig om u finansiële beplanning behoorlik te kan doen. Inkomste- en uitgawe-state, balansstate, seisoenale finansiële tendense, koste-berekeninge van vaste- en veranderlike kostes en belastingbeplanningsinligting mag moontlik vir u belangrik wees.</p>
Kontantvloeibepanning	<p>Die Suid-Afrikaanse kleinhandelsektor beweer dat tot 80% van alle kleinsake-ondernemings om een rede misluk, naamlik kontantvloei. Hierdie uiters kritiese aspek word later in hierdie module volledig aangespreek.</p>
Mediesefonds-skakeling	<p>Meeste praktisyns sien die ontwikkelinge in die mediese fondse as een van die vernaamste bedreiginge vir die Sielkunde- privaat praktyk. Die mediesefonds-prioriteite, wetgewing, funksionering, stelsels, geleenthede en bedreiginge moet uit 'n finansiële hoek doeltreffend bestuur word. Praktisyns rapporteer dat sommige nuweling in privaat praktyk tot 20% van hul eerste jaar se inkomste kan verloor vanweë oneffektiewe skakeling met mediese fondse en swak finansiële bestuur. Die bestuur van u praktyk se mediesefonds-skakelvlak moet tot op mikrovlak van</p>

	u kliënt/pasiënt se beskikbare voordele bestuur word.
--	---

## **Persoonlike finansiële beplanning**

Soos reeds in die eerste module bespreek, is terapeutiese vaardighede die primêre fokus van die meeste privaat praktisyne. Daarmee saam is persoonlike finansiële beplanning dikwels nie slegs op die agtergrond nie, maar totaal afwesig. Die altruïsme van meeste praktisyne is so verstommend dat dit wil voorkom asof hulle beplan om te werk vir solank hulle leef!

### **Opmerking:**

Verbeel u die scenario waar u gelyktydig u laaste asem uitblaas en sê: “Ons tyd is ongelukkig verstreke, sien jou volgende week .....”

Sou ’n meer wenslike scenario nie een wees waar doeltreffende finansiële beplanning gedoen word nie? Behoort u nie vir uself die volgende vrae af te vra nie?

### **Opdrag:**

**Beantwoord die volgende vrae vir uself:**

<b>Vraag</b>	<b>U eie antwoord</b>
Tot op watter ouderdom beplan ek om te werk?	
Wat wil ek daarna doen?	
Sal ek dit finansieel kan bekostig om op die voorgenoemde stadium te kan aftree?	

Op watter wyses moet ek voorsiening maak vir aftrede?	
Hoe gereeld behoort ek die beplanning te hersien?	
Is ek op koers om my finansiële doelwitte te bereik?	

Tesame met u persoonlike finansiële beplanning vir aftrede, behoort u ook vir moeiliker tye, seisoenale patrone en wisselende finansiële tendense in u praktyk te beplan. Hou in gedagte dat u nie vir 'n salaris werk waar mediesefonds-bydraes, pensioenbydraes, groeplewensversekering en belastingbeplanning namens u gedoen word nie. U is ook nie in 'n situasie waar u salaris van maand-tot-maand stabiel vertoon nie. In teendeel, u praktyk is in 'n omgewing van kompetisie en onsekerheid. U behoort oorweeg om vir die volgende aspekte te beplan:

- Seisoenale tendense in die praktyk, dit wil sê, stiller en besiger tye.
- Beplan vir u vakansie en rustye. Onthou dat wanneer u nie werk nie, is daar geen inkomste nie.
- Stel finansiële doelwitte wat bereik moet word en beloon uself daarvoor.
- Hou kort-, medium- en langtermynbeplanning in gedagte en beplan vir finansiële sukses.

Beplan vir u belasting. Spaar nougeset om u belasting te kan betaal. Moenie soos baie ander praktisyns in 'n situasie beland waar u gedurende belastingtye, geld vir die belasting moet gaan leen nie.

Vir diegene wat nog nooit in praktyk was nie, handel die volgende sessie oor praktiese vrae en antwoorde rondom finansiële aspekte in die privaat praktyk.

<b>INKOMSTEBELASTING</b>	
<b>Vraag</b>	<b>Antwoord</b>
Wat is inkomstebelasting?	Dit is bloot 'n belasting wat op die verdienste van individue en besighede gehef word sodat die staat dit in belang van die land in geheel kan aanwend.
Wie moet inkomstebelasting betaal?	Almal wat tans 'n bruto salaris van meer as R40 000 per jaar verdien. Alle persone onder die ouderdom van 65 jaar wat 'n rente-inkomste bo R16500 per jaar verdien. Alle persone bo die ouderdom van 65 jaar wat 'n rente-inkomste van meer as R24 500 per jaar verdien. Let wel dat hierdie syfers vir 2006 geld. Belastingtabelle word jaarliks aangepas en moet dus met elke opgaafsiklus gekontroleer word.
Wie moet almal 'n belastingopgaaf indien?	Alle salaristrekkers wat 'n bruto salaris van bo R60 000 per jaar verdien. Alle salaristrekkers met ekstra inkomstebronne. Enige besigheid. Enige persoon wat buitelandse inkomste verdien.
Wat is 'n belastingopgaaf?	Dit is bloot 'n standaard vorm vanaf die Suid-Afrikaanse Inkomstediens (SAID) waarop u besonderhede en inkomstes en uitgawes aangedui moet word ten einde u belasbare inkomste en die uiteindelijke belastingbydrae mee te bereken. 'n Paar sulke opgaafvorms bestaan en verskil na gelang van die tipe inkomste van die belastingpligtige.
Hoe voltooi 'n mens so 'n opgaaf?	Volledige inligting van die tipe opgaaf sowel as van die voltooiing daarvan, is jaarliks van die SAID verkrygbaar. Besoek 'n belastingkonsultant by u naaste SAID-kantoor of besoek hul webwerf by: <a href="http://www.sars.gov.za">www.sars.gov.za</a>

<p>Hoe word die belasbare bedrag bereken?</p>	<p><b>VIR SALARISTREKKERS</b></p> <p>Bruto salaris</p> <p>Min: pensioenfondsbydraes</p> <p>Min: annuïteitsfonds bydraes</p> <p>Min: besigheidsverliese (slegs in sekere gevalle)</p> <p>Plus: besigheidswins</p> <p>Plus: huur en rente-inkomste</p> <p>Min: mediese uitgawes</p> <p>= Belasbare inkomste</p> <p><b>VIR 'N EIE BESIGHEID</b></p> <p>Inkomste</p> <p>Min: uitgawes</p> <p>= Belasbare inkomste</p>
<p>Hoe word bepaal wat is die belastingsbedrag wat betaal moet word?</p>	<p>Neem die belasbare bedrag hierbo bereken.</p> <p>Sien die SAID tabelle vir koerse teen verskeie vlakke van belasbare inkomste.</p> <p>Hierdie tabelle wissel van tyd tot tyd en ook van ondernemingstipe en dit is belangrik dat u die nuutste tabelle vir die betrokke belastingtermyn raadpleeg.</p>
<p>Wat is voorlopige belasting?</p>	<p>Die doel is om die belastingpligtige te help met 'n vooruitskatting van betaalbare belasting vir die termyn te maak en om die belastingpligtige te help om die bedrag se betaling oor oor twee betalings in Augustus en Februarie, jaarliks te versprei.</p>
<p>Wie moet voorlopige belasting betaal?</p>	<p>Enige salaristrekker met ekstra inkomste.</p> <p>Enige besigheid, selfs 'n eenmansaak.</p> <p>Lede van 'n Beslote Korporasie (BK).</p> <p>Persone wat slegs rente-inkomste van meer as R10 000 per jaar verdien.</p>
<p>Hoe word voorlopige belasting bereken?</p>	<p>Op dieselfde basis as die belastingberekening wat hierbo uiteengesit is.</p>

<p>Wat is BTW?</p>	<p>Dit is 'n vorm van belasting bekend as Belasting op Toegevoegde Waarde wat vir produkte en dienste betaalbaar is.</p>
<p>Wie moet vir BTW registreer?</p>	<p>Enige persoon kan vrywillig vir BTW registreer, maar moet meer as R20 000 per jaar verdien.  'n Persoon is egter verplig om vir BTW te registreer as hy/sy 'n omset van meer as R300 000 per jaar het.</p>
<p>Waarom sou iemand vrywillig vir BTW wou registreer?</p>	<p>Wanneer 'n onderneming 'n groot aanvanklike kapitale uitleg (byvoorbeeld geboue of duur toerusting) verg, dan raak die BTW-komponent daarvan terugbetaalbaar. Die gewone individu word egter ontmoedig om vrywillig vir BTW te registreer.</p>
<p>Wat is die implikasies van registrasie vir BTW?</p>	<p>Indien u vir BTW geregistreer is, moet u BTW op goedere en dienste hef en BTW aan die Ontvanger oorbetaal.  Dit impliseer dat afhangend van die tipe ondernemingsvorm wat u bedryf, BTW opgawes twee-, vier of ses-maandeliks ingedien moet word.</p>
<p>Wat is die implikasie vir nie-registrasie van BTW?</p>	<p>Indien u omset in privaat praktyk minder as R300 000 per jaar is, hoef u nie vir BTW te registreer nie. Dit beteken egter dat u nie BTW mag hef nie!</p>
<p>Watter ander belastings is daar nog vir die privaat praktyk ter sake?</p>	<p>Indien u 'n werknemer het wat meer as R27 000 per jaar verdien, raak LBS (Lopende Betaalstelsel) betaalbaar. Dit beteken bloot dat volgens die bovermelde skale, die belastingkomponent van die werknemer se salaris aan die Ontvanger betaalbaar is.  Werkloosheidsversekering is betaalbaar deur beide die werkgewer en die werknemer. 'n Bydrae van 1% van die bruto salaris van die werknemer is deur beide die werkgewer en die werknemer aan die Ontvanger betaalbaar.  'n Bedrag wat as persentasie van salarisse bereken</p>

	<p>word, is betaalbaar aan die Vergoedingskommissaris. Die koers waarteen hierdie heffing bereken word, hang af van die tipe onderneming wat bedryf word. Aangesien dit hier gaan oor beserings wat aan diens opgedoen word, sal die gevaarlikheid van die werknemer se posbeskrywing, die koers bepaal. Registrasie inligting en tabelle is van die Departement van Arbeid beskikbaar.</p>
<p>Wat is die verskil tussen belastingvermyding en belastingontduiking?</p>	<p>Belasting mag nie ontduik word nie, maar mag wel vermy word. Ten einde te vermy dat u meer belasting betaal as wat deur die Wet vereis word, raadpleeg 'n belastingkundige.</p> <p>Oorweeg byvoorbeeld alternatiewe ondernemingsvorme vir gedeeltes van u onderneming waarbinne u belastingbeplanning ge-optimaliseer kan word.</p>
<p>Watter tipe ondernemingsvorme is beskikbaar?</p>	<p>'n Eenmansaak.</p> <p>'n Assosiasie.</p> <p>Beslote korporasies.</p> <p>Artikel 21-maatskappye.</p> <p>Trusts in verskeie vorme.</p> <p>Maatskappye van verskillende tipes.</p> <p>Korporasies.</p>
<p>Wat is die implikasies van die verskeie ondernemingsvorme.</p>	<p>Daar is hoofsaaklik wetlike en belastingimplikasies. Die koers waarteen elk van die ondernemingsvorme belas word, verskil dermate dat die belasting betaalbaar sal verskil indien 'n individu, 'n trust, 'n BK of 'n maatskappy dieselfde eiendom sou aankoop.</p> <p>Ondernemingsvorme het eiesoortige regs aanspreeklikheid. In 'n assosiasie word die individu byvoorbeeld individueel aanspreeklik gehou en in 'n vennootskap, word die venote individueel en gesamentlik aanspreeklik gehou. Hou in gedagte dat binne die etiese</p>



	<p>kode, u nie u professionele aanspreeklikheid kan deel of delegeer nie. U mag om hierdie rede byvoorbeeld nie as 'n BK praktiseer nie.</p> <p>Dit is belangrik dat u die ondernemingsvorm wat u wil bedryf ten tye van u praktykoprigting in samewerking met 'n kundige en binne die riglyne van die Wet en u beroepsvoorskrifte, soos wat dit van tyd tot tyd mag wissel, beplan.</p>
--	--

Uit voorgenoemde besprekings behoort u af te lei dat finansiële beplanning en kontrole vir u in persoon en vir die praktyk as u primêre inkomstebron, van kritiese belang is. Een tegniek vir finansiële beplanning is die uitvoer van finansiële projeksies. Hierdie kundigheidsterrein is veral in projekbestuur sodanig verfyn dat noukeurige projeksies van volledige stelle finansiële state, die inset vir besluitneming oor finansiële volhoubaarheid vorm.

Die vernaamste tipe projeksie wat die strategiese keuses van praktykoprigting en die operasionele keuses van praktykbedryf na oprigting, waarskynlik die swaarste raak is kontantvloei projeksies. In die volgende afdeling word u begelei deur 'n eenvoudige tegniek om kontantvloeï vir u huidige of voorgenome privaat praktyk te projekteer.

## **‘N KONTANTVLOEISIMULASIE**

### **Inleiding**

Ingesluit in u handleiding is 'n kompakskyf waarop 'n Excel-sigbladprogram gestoor is. Die doel van die sigbladprogram is om u te help om 'n kontantvloeisimulasie vir u voorgenome privaat praktyk te doen. Die program genereer 'n simulاسie gegrond op hoe u 'n privaat praktyk wil uitrus en bedryf en koppel dit aan 'n gekose lewenstyl. Al u maandelikse inkomste en uitgawes word dan vir u praktyk en u huishouding teen

mekaar afgespeel en 'n vooruitskatting van hoe u kontantvloei op 'n maandelikse basis vir die volgende twaalf maande daar sal uitsien, word vir u gerief voorberei.

Die aanname waarop die program berus, is dat die praktykinkomste direk op u huishoudelike kontantvloei impakteer. Dit wil sê, dit wat in die praktyk gebeur, direk 'n invloed op u huishoudelike finansies sal uitoefen. Indien u verkies om die praktyk se kontantvloei in isolasie te beoordeel, laat bloot u huishoudelike items leeg deur nulwaardes in te sleutel.

Die program is 'n eenvoudige sigbladlêer in Excel-formaat en werk soos volg:

## **Sisteemvereistes vir die program**

U het minstens *Windows 2000* met die *Office pakket* of ekwivalente Excel-program nodig om die program mee uit te voer.

## **Stap-vir-stap begeleiding deur die program**

### **Maak gereed om te begin**

- Plaas die laserskyf in die laserskyfdrywer. 'n Spyskaart sal verskyn wat sal aandui dat daar 'n lêer op die hardeskyf is wat getiteld is: "Kontantvloei Sielkundige Meester Nr. 22" en kopieer die Excel-lêer na 'n spasie van u keuse op die hardeskyf. U kan dit doen deur op die lêer te dubbel-klik wat dit sal oopmaak en dan die "Save-as" opsie te gebruik of deur bloot van Windows Explorer gebruik te maak, kan u die lêer op 'n spasie van u keuse stoor. Dit is verkieslik dat u die laserskyfkopie as die oorspronklike behou en nie die inligting wat u invoer, op die laserskyf self probeer stoor nie; werk eerder op u rekenaar se hardeskyf. Ten einde die oorspronklike / meesterkopie van u verpersoonlike weergawe te onderskei, kan u ook oorweeg om die lêer onder 'n eie titel te stoor.
- Open nou u *Excel* program, gaan na die kopie wat u gestoor het en open dit. Dit behoort oop te maak en die volgende te vertoon:

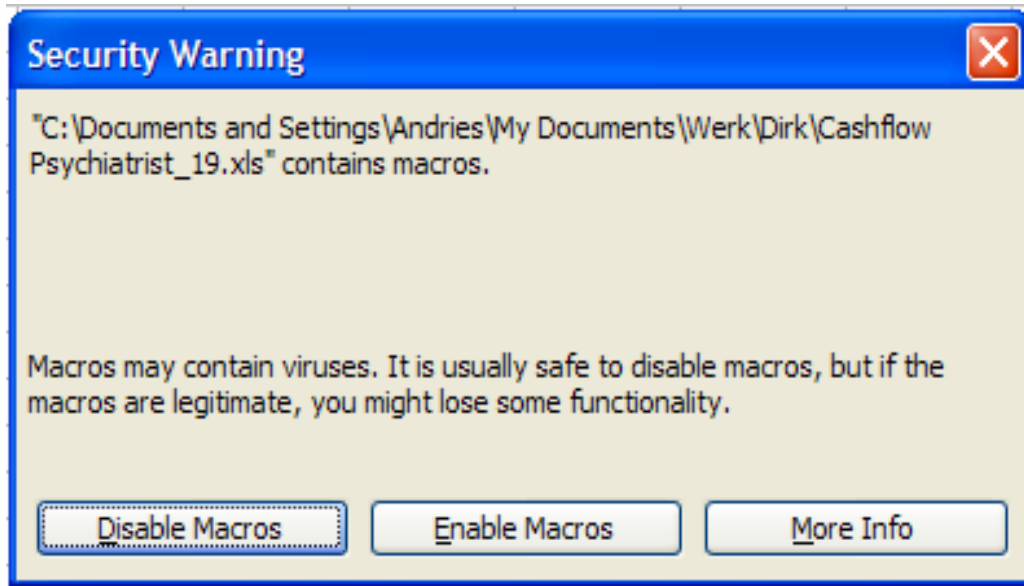
**KONTANTVLOEISIMULASIE  
VIR  
SIELKUNDE PRIVAATPRAKTYK**

**Dirk Odendaal  
Departement Sielkunde  
Universiteit van die Vrystaat**

**Sel: 082 784 2627  
E-pos: [odendc.hum@mail.uovs.ac.za](mailto:odendc.hum@mail.uovs.ac.za)**

**© 2006**

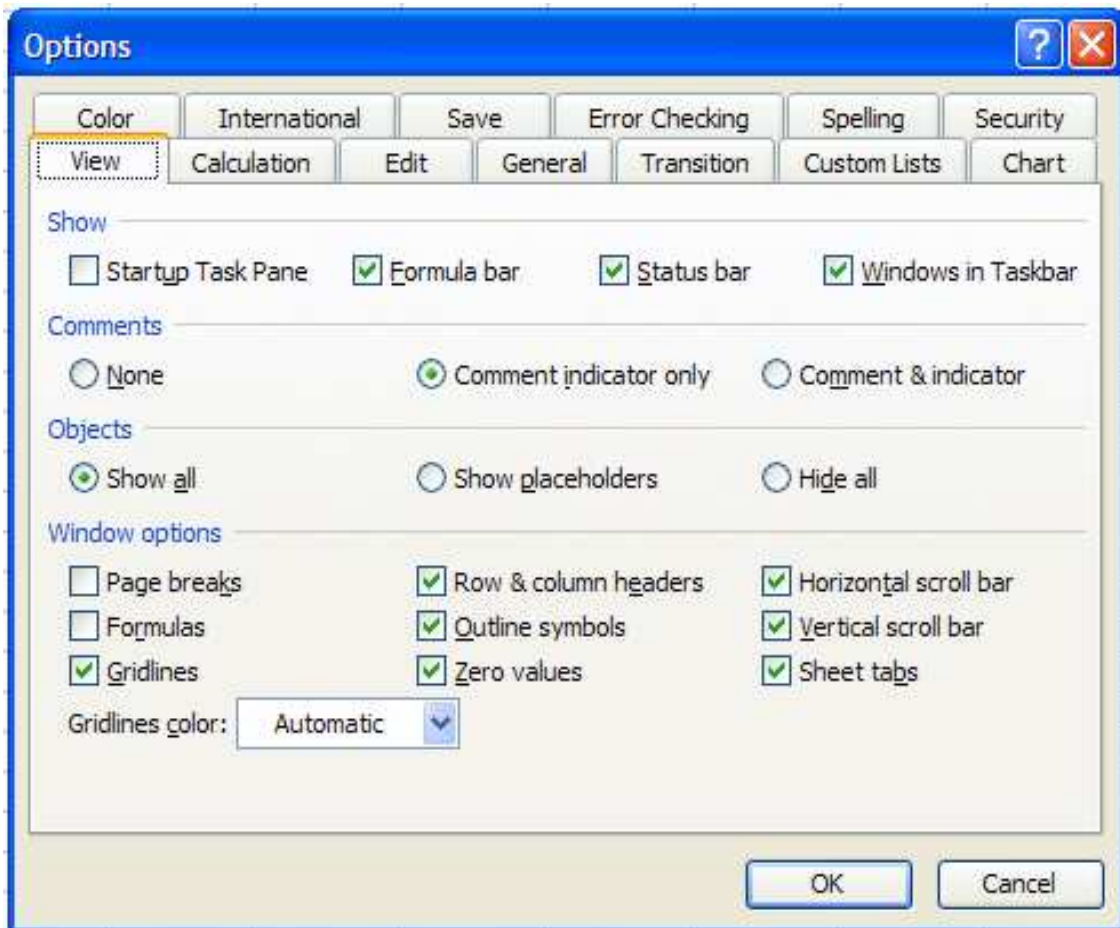
Indien u ongelukkig is, mag u dalk 'n foutboodskap kry wat soos volg sal lyk:



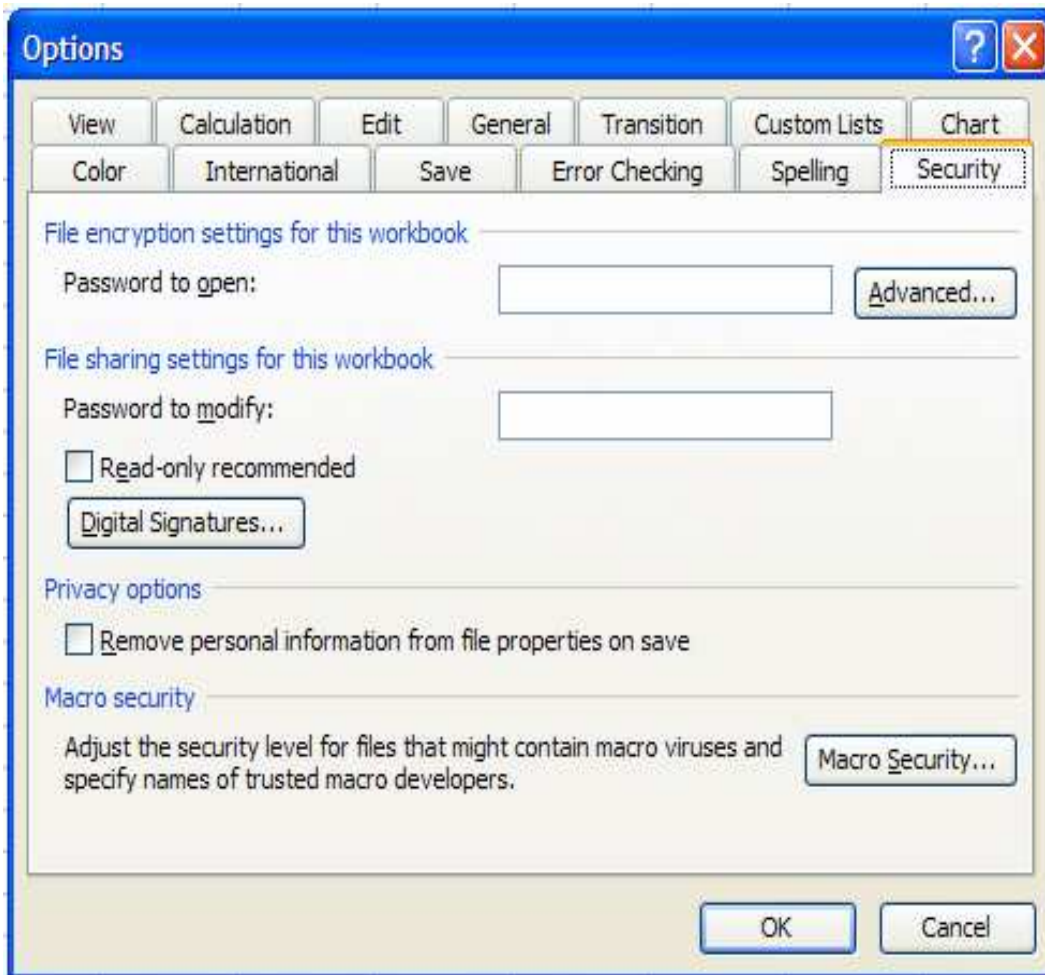
Wees gerus, daar is nie groot fout nie, u rekenaar se sekuriteitsvlakke is bloot nie in ooreenstemming met die programvereistes nie. Om die fout te korrigeer, doen die volgende:

- Dubbelklik op die kruisie van die lêer wat oop is, sodat u die lêer sluit en u slegs in die Excel-program se hoofblad is. Klik op 'Tools'.

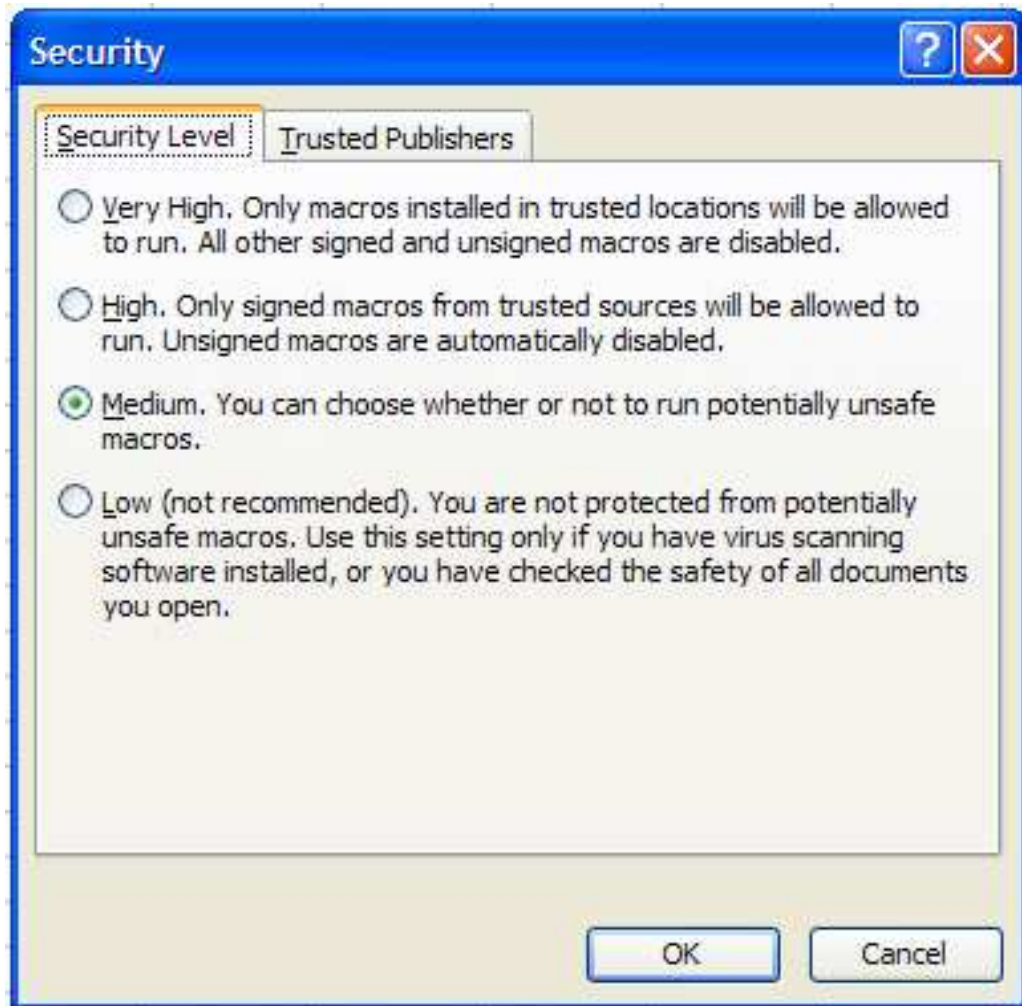
- Gaan na die laaste item op die spyskaart en klik op 'Options'. Die volgende skerm sal verskyn:



- Daar is 'n verskeidenheid moontlikhede binne die 'Options'-kiesblad. Klik op 'Security'.



Klik op die 'Macro Security'-opsie, wat die volgende sal vertoon:



- Klik op die Medium opsie vir 'Macro security', wat die knoppie sal merk. Klik nou op OK.

U rekenaar se sekuriteitsvlakke is nou versoenbaar met die programvereistes en u kan weer u Excel-lêer oopmaak, wat die titelblad sal vertoon. U is nou gereed om te begin werk.

Merk dat die program drie koeverte (sigblaaie) het. U kan die sigblaaie aktiveer deur op elkeen afsonderlik te klik. Die eerste is die titelblad, die tweede 'n invoerblad en die derde 'n opsommingsblad.

36						
37						
38						
39						
40						
41						
◀ ◁ ▷ ▶ \ Titelblad / <b>Opsommingsblad</b> / Invoerblad /						
Ready						



Aktiveer die invoerblad wat as volg sal verskyn.

<b><u>SIELKUNDE PRAKTYK: KONTANTVLOEISIMULASIE</u></b>	
<b><u>INVOERBLADSY</u></b>	
© Kopiereg voorbehou: Dirk Odendaal, Departement Sielkunde, Universiteit van die Vrystaat, 2006	
<b>INKOMSTE BESKIKBAAR UIT ANDER BRONNE</b>	
Verskaf die totale bedrag wat per maand vir u huishouding beskikbaar is uit ander bronne	R 4,000.00
<b>HUISHOUDELIKE VERWAGTINGE</b>	
<b><u>VERBLYFKOSTE</u></b>	
Beplan u om eiendom vir verblyf te koop of te huur?	<input checked="" type="radio"/> Koop <input type="radio"/> Huur
<b><u>Koop</u></b>	
Markwaarde van die eiendom	R 800,000.00
Bedrag wat u wil finansier	R 600,000.00
Terugbetalingstermyn in jare	20
Rentekoers (bv. 10.50)	11.00 %
<b><u>Huur</u></b>	
Huurbedrag	
<b><u>MOTORKOSTE</u></b>	
Beplan u om 'n voertuig te koop?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee
Koopsom van die voertuig	R 150,000.00
Bedrag wat u wil finansier	R 100,000.00
Terugbetalingstermyn in jare	4
Rentekoers (bv. 10.50)	11.00 %

Indien u nie die volle bladsy kan sien nie, verklein die uitleg deur die 'Zoom'-funksie bo aan u *Excel*-spyskaart te gebruik en die uitleg te verklein na minder as 50%. Sowat 'n 75%-verkleining behoort voldoende te wees. U kan nou begin om die bedrae in te voer deur die volgende riglyne te volg:

### **Invoer van data**

U sal merk dat die bladuitleg in vier kleure verdeel is. Die agtergrond is grys en is nie aktief nie – u gaan niks daarmee doen nie. Die opskrifte is blou en ook onaktief. Die area van belang en wat u gaan gebruik, is die geel en oranje areas. Dit is in die geel area waar u bedrae gaan invul, terwyl u keuses in die oranje gedeeltes gaan uitoefen deur daarop te klik.

Gaan na die eerste **geel blokkie** en klik met u muis daarop. Vul nou die bedrag hier in wat op u van toepassing is. Belangrik! U hoef nie die R- teken in te vul nie, slegs die bedrag. U hoef ook nie sente te spesifiseer nie, maar u is welkom om so spesifiek te wees. **Byvoorbeeld:** Gestel u wil die bedrag van R1 000.00 invoer, staan op die geel blokkie en tik **1 000** en druk "enter" in. Die program sal dit self verander na **R1 000.00**. Indien u spesifiek sente in u berekening wil insluit, is u welkom. **Byvoorbeeld: 1545.25** sal word **R1545.25**. Dieselfde geld al die syfers wat u in die geel blokkies gaan inlees.

Gaan na die volgende aktiewe area – in die geval is dit die **oranje blokkie**. Soos reeds aangedui, is die oranje blokkies vir u gerief gemerk as areas waar u 'n keuse gaan uitoefen. In die geval moet u kies of u van plan is om vir u verblyf, 'n eiendom te koop of te huur. U maak u keuse deur op die blokkie met u muis te klik. Gestel u het aangetoon dat u die eiendom gaan koop, dan word die geel blokkies wat met die koop van die eiendom verband hou, aktief. U kan dan voortgaan om die bedrae op u van toepassing is, soos in 3.6 hierbo, in te vul.

'n Uiteensetting van wat met elk van die items bedoel word, is soos volg:

<b><i>Inkomste beskikbaar uit ander bronne</i></b>	
<b><i>Item</i></b>	<b><i>Uiteensetting</i></b>
Verskaf die totale bedrag wat per maand vir u huishouding uit ander bronne beskikbaar is.	Enige bedrag wat u maandeliks vir die volgende 12 maande gaan ontvang en wat vir u beskikbaar gaan wees, bo-en behalwe u salaris en inkomste uit praktyk. Dit mag 'n eglid se salaris wees, opbrengs uit 'n belegging, netto-inkomste uit ander besighede, of as u 'n student is – 'n familielid wat 'n bydrae maak.

<b><i>Huishoudelike verwagtinge</i></b>	
<b><i>Item</i></b>	<b><i>Uiteensetting</i></b>
<b>Verblyfkoste:</b>	
Beplan u om 'n eiendom vir verblyf te koop of te huur?	Besluit waar u gaan bly. Behels dit koop of huur? Maak die keuse en klik op die opsie. Ongelukkig is die simulاسie vir 12 maande, dus u het nie die opsie om u simulاسie vir byvoorbeeld ses maande se huur en ses maande se koop voor te berei nie. Die simulاسie is ook beperk tot een eiendom.
<b>Koop:</b>	
Markwaarde van die eiendom	Dit is die koopsom van die eiendom.
Bedrag wat u wil finansier	U wil moontlik nie die totale bedrag van die koopsom leen nie. U het dalk kontant beskikbaar wat u dadelik op die eiendom wil afbetaal. Dui dus hier slegs die bedrag aan wat u wil leen om die eiendom mee te koop.
Terugbetalingstermyn in jare	Dui die termyn aan waaroor u die gefinansierde bedrag wil terugbetaal. Dit is normaalweg 20 jaar.
Rentekoers	Die koers wissel gewoonlik en verskil ook per individuele profiel van die aansoeker. Vind by u bank of

	bougenuotskap uit watter koers hulle aan u kan bied en sleutel dit hier in. Die %-teken hoef nie ingetik te word nie en sal outomaties verskyn.
<b>Huur:</b>	
Huurbedrag	Sleutel hier die maandelikse bedrag waarvoor u die eiendom gaan huur in. Daar is weereens 'n beperking dat die syfer wat u hier invoer, vir die jaar van toepassing sal wees.
<b>Motorkoste:</b>	
Beplan u om 'n voertuig te koop?	Oefen u keuse uit deur die blokkie te aktiveer deur daarop te klik.
Koopsom van die voertuig	Sleutel hier in hoeveel die motor u kos.
Bedrag wat u wil finansier.	Soos met die koop van die eiendom mag u dalk oor 'n groot deposito beskik. Sleutel dus hier slegs die bedrag in wat u moet gaan leen om die motor mee te betaal.
Terugbetalingstermyn in jare	Sleutel die termyn in jare in. Die termyn is normaalweg vyf jaar.
Betaal u tans maandelikse voertuigpaaieimente?	Hierdie afdeling kan vir 'n tweede voertuig gebruik word. Alternatiewelik kan u die bruikleenpaaieiment van u voertuig/voertuie hier insluit indien u nie van plan is om 'n motor te koop nie.
Voertuigversekering per maand	Sleutel die bedrag hier in. U word later gevra na u maandelikse korttermynversekeringskoste. Onthou om nie weer die motorversekering daar ook aan te dui nie.
<b>Koste verbonde aan huisraad en –toerusting:</b>	
Waarde van bestaande huisraad	Dui die beraamde waarde van u huisraad hier aan.
Beplan u om nuwe huisraad by te koop?	Dui u keuse aan deur die oranje blokkie te aktiveer.
Waarde van nuwe aankope	Dui aan hoeveel u op die nuwe huisraad gaan spandeer.

Bedrag wat u wil finansier.	Dui weereens slegs die gedeelte van die koopsom wat u wil finansier, hier aan.
Terugbetalingstermyn in jare	Dui die termyn in jare hier aan. Hou in gedagte dat hierdie tipe persoonlike lenings baie onderhandelbaar is, maar dit het gewoonlik 'n hoër rentekoers en 'n korter afbetalingstermyn. In 2006 is 'n gemiddelde koers hiervoor ongeveer 17% en 'n afbetalingstermyn gewoonlik 1 jaar.
Rentekoers	Dui die koers aan waarteen u gaan terugbetaal. Dit is weereens nie nodig om die %-teken in te sleutel nie.
Betaal u tans maandelikse huisraadpaaielemente?	Aktiveer hier u keuse: Ja of Nee.
Indien u reeds huisraadpaaielemente het, verskaf die totale maandelikse paaielemente	U kry hier die geleentheid om ander huurkoopbedrae wat reeds mag bestaan, te verreken. Sleutel dus hier die totale bedrag in van ander afbetalings wat u reeds doen. Onthou dat in die simulاسie die bedrag dan vir die volgende jaar verreken sal word.
<b>Persoonlike huishoudelike uitgawes</b>	
Begrote maandelikse paaielemente vir lewensversekering	Verkry hier 'n opinie van 'n versekeringsmakelaar na gelang van u persoonlike behoeftes.
Begrote maandelikse paaielemente vir 'n annuïteit	Gegee dat die privaat praktisyn self vir aftrede moet voorsiening maak, is hierdie 'n uiters belangrike komponent. Verkry leiding van 'n kundige om voldoende vir u aftrede te beplan en vul die maandelikse bedrag hier in.

Totale mediesefonds-bydrae per maand	Dit is die maandelikse bydrae wat u tot 'n mediese fonds maak. Dit sal varieer na gelang van u persoonlike profiel en 'n kwotasie deur verskeie makelaars mag lonend wees. Vul die maandelikse paaielement hier in.
Kruideniersware	U kruideniersbegroting per maand word hier ingesleutel.
Begrote bedrag vir klerasierekeninge of gemiddelde kontant-aankope per maand	Wil u graag van student na praktisyn 'n persoonlike oormaaksessie beleef of is dit 'n geval van die "vere maak nie die voël nie"? Ewenwel, sleutel hier in wat u per maand aan klere gaan spandeer.
Begrote skoolfooie per maand	Skoolfooie per maand vir al u kinders saam, word hier ingesleutel.
Uitgawes aan kinders per maand	Kinders kos ongelukkig heelwat meer as skoolgeld. Reken hier ander kostes soos sakgeld, buitemuurs, stokperdjies, verenigings, ensovoorts in. Bereken die bedrag vir al u kinders. Wenk, sit liever wanneer u dit doen, moenie staan nie!
Brandstof- en voertuigonderhoudskoste per maand	U sal 'n skatting moet maak volgens die brandstofverbruik, onderhoud en versieningsbehoefte van u motor(s).
Water en elektrisiteit	Hou in gedagte dat dit slegs die water en elektrisiteit van u huishouding is wat hier ter sake is. Die praktyk se rekening sal later apart verreken word.
Erfbelasting en ander heffings	U erfbelasting en moontlike ander heffings en belastings is hier aan die orde.
Telefoon (nie vir amptelike doeleindes nie)	Slegs u huistelefoon, vir privaatgebruik, word hier ingesluit. Die praktyk se telefoonrekening word later apart verreken.

Selfoon (nie vir amptelike doeleindes nie)	Slegs u privaatselfooon word hier ingesluit. Die praktyk se selfoonrekeninge word later apart verreken. U sal waarskynlik niks hier aandui nie, aangesien u selfoon waarskynlik aan die praktyk sal behoort.
Tuindienste en ander tuinuitgawes	U tuin moet onderhou en voortdurend verbeter word. Beraam wat die uitgawes per maand sal wees en sleutel die bedrag hier in.
Huishulp/skoonmaakdienste	Bepaal, na gelang van u eie behoeftes, wat hierdie item u maandeliks uit die sak sal jaag.
Korttermynversekering	Dit sluit al u persoonlike versekering in, uitgesluit die praktykversekering en die motorversekering (wat apart gespesifiseer word).
Voorsiening vir vakansies per maand	Hopelik sal u wil rus ook. Indien u wil voorsiening maak vir 'n vakansie, kan u oorweeg om maandeliks daarvoor te spaar. Sleutel die maandelikse bedrag hier in.
Aptek-, skoonheid- en ander rekeninge (klere uitgesluit)	Gebruik hierdie afdeling vir ander rekeninge soos u aptekersrekening en ander intekengelde wat u moontlik mag hê.
Vermaak en ontspanning per maand	Uiteet, stokperdjies, gimnasium en alles wat met vermaak, sosialiteit en ontspanning en oefening te make het, kan hier ingesleutel word.
Voorsiening vir belasting	Met 'n eerste rondte sal hierdie maar 'n berekende raaiskoot moet wees. U moet hier voorsiening maak om persoonlike belasting te betaal op die verdienstes wat u uit alle bronne (salaris, praktyk, beleggings, ensovoorts) verkry.
Kort- en langtermyn kapitale beleggings	U mag besluit om maandelikse beleggings te maak. Sleutel die maandelikse bydrae daarvoor hier in.
Sekuriteit en alarmstelsels	Sleutel die bedrag van u gewapende wagte en alarmstelsels met reaksiemagte hier in.

Betaaltelevisie	Besluit of u vir betaalkanale kans sien en sleutel die bedrag in.
Ledegelde vir die huishouding	Tydskrifte, koerante en ander huishoudelike ledegelde is hier te sake.
<b>Studiekostes</b>	
Totale bedrag van studielening	Hoeveel uitstaande studieskuld het u wat terugbetaal moet word? Sleutel dit hier in.
Terugbetalingstermyn in jare	Sleutel die ooreenkoms in jare wat u met u leninghouer het, hier in.
Rentekoers	Die terugbetalingskoers word hier ingesleutel.

<b><i>Privaat praktykverwagtinge</i></b>	
<b><i>Item</i></b>	<b><i>Uiteensetting</i></b>
Beplande tarief per uur waarteen u gaan werk	Neem die voorgestelde tarief as riglyn. Besluit waarvoor u bereid is om per uur te werk en sleutel dit hier in.
Aantal ure wat u per dag beplan om pasiënte te sien	Sleutel die aantal ure wat u beplan om aan terapie te spandeer, in. Moenie administratiewe tyd hier inreken nie, want dit is slegs ure wat vir u geld gaan verdien wat hier ter sprake is.
Aantal werksdae per maand	Hoeveel werksdae gaan u hê?
Verwagte persentasie okkupasie per maand	U praktyk sal waarskynlik nie onmiddellik vol bespreek wees nie, maar sal hopelik groei toon. Beraam hier wat u dink die okkupasie sal wees oor die eerste ses maande. Hou in gedagte dat hierdie 'n krities belangrike raaiskoot sal wees, want sommige nuwelingpraktisyns is gou vol en ander raak nooit werklik 100% vol nie. U sou byvoorbeeld kon raai dat u praktyk-okkupasie soos volg sal groei: Maand 1: 20% Maand 2: 30%



	<p>Maand 4: 40%</p> <p>Maand 5: 60%</p> <p>Maand 6: 80%</p>
Persentasie-betalings in kontant ontvang	Afhangende van waar u gaan werk en hoe u praktyk gestruktureer sal word, kan u kontantwerk wissel. Gewoonlik is huishoudings se besteebare inkomste aan psigoterapie maar skraps en is die proporsie kontantpasiënte in die gemiddelde praktyk maar skaars. Sleutel die persentasie sonder die %-teken in, bv 5, wat 5% sal wees.
Persentasie-betalings op rekening ontvang	Dit sal waarskynlik die oorgrote meerderheid van u praktyk se inkomste behels. In meeste praktyke is dit diep in die 90%. Sleutel dit soos bo in.
Persentasie slegte skuld	Hierdie hartseer gedeelte moet ongelukkig ook verreken word. Dit behels geld waarvoor u die werk reeds gedoen het, maar nooit betaling voor sal ontvang nie. 'n Goeie raaiskoot is hier aan die orde.

<b><i>Praktykbegroting</i></b>	
<b><i>Item</i></b>	<b><i>Uiteensetting</i></b>
<b>Bedryfsuitgawes</b>	
Beplan u om spreekkamers te koop of te huur?	Aktiveer u keuse deur op die oranje blokkie te klik.
<b>Koop:</b>	
Koopsom van u eiendom	Dit is die bedrag waarvoor die eiendom aangekoop word.
Bedrag wat u wil finansier	U wil moontlik nie die totale bedrag van die koopsom leen nie. U het dalk kontant beskikbaar wat u dadelik op die eiendom wil afbetaal. Dui dus hier slegs die bedrag aan wat u wil leen om die eiendom mee te koop.

Terugbetalingstermyn in jare	Dui die termyn aan waaroor u die gefinansierde bedrag wil terugbetaal. Dit is normaalweg 20 jaar.
Rentekoers	Die koers wissel gewoonlik en verskil ook per individuele profiel van die aansoeker. Vind by u bank of bougenootskap uit watter koers hulle u kan bied en sleutel dit hier in. Die %-teken hoef nie ingetik te word nie en sal outomaties verskyn.
<b>Huur:</b>	
Huurbedrag	Sleutel die bedrag in waarvoor die eiendom gehuur sal word
Versekering betaalbaar op die eiendom	Dui hier aan wat die versekeringsbedrag vir die eiendom is.
Salaris van die ontvangspersoon	Bereken die totale koste van die persoon – bonusse, ensovoorts ingesluit.
Bydraes tot werkloosheidsversekering	Hiervoor moet u 'n klein berekeninkie maak. Indien u permanent werknemers in diens het, is u verplig om hulle vir werkloosheidsversekering te registreer. Dit sal die werknemer in staat stel om vir 'n tydperk van die fonds te eis sou hy/sy hul werk verloor. Die bydraes tot die fonds is tans (2006) 1% van die bruto salaris per maand wat deur beide die werkgever en die werknemer tot die fonds bygedra moet word.
Vergoedingskommissaris	Indien u 'n werknemer het wat die gevaar loop om aan diens beseer te raak, moet u 'n bydrae tot die vergoedingskommissaris maak. U bydrae word deur die kommissaris bereken op die totale salarisrekening en kan by navraag deur die kommissariaat aan u verskaf word.
Bydraes vir streeksdiensterade	Hierdie bydrae het verval. U kan hier eerder die bydrae aan die vergoedingskommissaris verreken.
Skoonmaakdienste	U sou kon oorweeg om 'n huishulp in diens te neem, of van skoonmaakdienste gebruik te maak. U eie behoeftes

	sal die aard en omvang hiervan bepaal.
Tuindienste	Ook hier sal u unieke behoeftes en die aard en ligging van u praktyk, die bedrag bepaal.
Advertensiekoste per maand	U kan oorweeg om te begroot vir reklame- en advertensiekoste. Dit sal maandeliks in u kontantvloei gereflekteer word.
Skryfbehoeftes per maand	Stipuleer hier bloot u skryfbehoeftes en moontlik drukkerspapier; posgeld word elders verreken.
Diverse uitgawes per maand	Dit mag wys wees om vir onvoorsiene omstandighede te begroot. Daar sal altyd kleiner diverse uitgawes per maand in enige praktyk wees. Dit sluit kleiner uitgawes van 'n onvoorsiene aard in.
Professionele lisensie en ledegeld per maand	U ledegelde aan verenigings wat met u professie te make het, kan hier gereflekteer word. Let daarop dat professionele versekering in die volgende item gespesifiseer word en dus nie hier figureer nie.
Professionele versekering per maand	Versprei u professionele versekering per maand en verreken dit hier.
Selfoonkoste per maand	Dui hier u selfoonkoste wat direk met u praktyk te make het, aan.
Telefoon- en fakskoste per maand	Soos met die selfoon, stipuleer u hier die koste van telefoonlandlyne se huur en gebruik, asook alle kostes van ten opsigte van die faksmasjien se huur, gebruik en onderhoud.
Verbruikersgoedere per maand	Dui hier aan wat verbruikersgoedere u per maand in die praktyk gaan kos. Dit sluit kruideniers soos koffie, tee, melk, suiker en ander items wat u verbruik, in.
Posgeld per maand	Probeer uitreken hoeveel rekeninge, verslae en ander korrespondensies u per maand gaan genereer, sommeer dit vir koeverte en seëls en registrasiekoste.
Fotostaatkoste per maand	'n Fotostaatmasjien gaan waarskynlik onontbeerlik wees. Bereken die onderhoud of dienskoste, sowel as

	<p>onderhoud, ink, ensovoorts daarvan. Hou in gedagte dat u moontlik reeds papier by skryfbehoeftes ingereken het. Let wel: Huur- of kooppaaielemente word later verreken.</p>
Posbushuur per maand	<p>U praktyk se posbushuur kan hier verreken word.</p>
Kleinkasbydrae per maand	<p>Dit mag moontlik nodig wees om naas die begroting vir diverse uitgawes, hier te begroot vir 'n kleinkasbydrae. Hieruit kan kleiner items wat op die ingewing van die oomblik benodig word, betaal word.</p>
Skoonmaakmiddels	<p>Skoonmaakmiddels dra gewoonlik proporsioneel baie tot u verbruikersgoedere by. Dit word hier apart aangetoon ten einde dit beter te kan kontroleer. U sou dit ook onder verbruikersgoedere kon insluit. Maak egter seker dat u dit nie op beide plekke verreken nie.</p>
Maandelikse onderhoud en verbeteringe aan praktyk	<p>Indien u die perseel vir u praktyk huur, mag hierdie die verantwoordelikheid van die perseel se eienaar wees. Indien die perseel aan u behoort, sal onderhoud en breekskade ongelukkig 'n gegewe wees. Begroot vir hierdie onvoorsiene en groter uitgawes deur maandeliks reserwes daarvoor opsy te sit.</p>
Sekuriteit en alarms	<p>Indien dit nie by u huurbedrag ingesluit is nie, kan u hiervoor begroot.</p>
Water en elektrisiteit	<p>Afhangende van 'n moontlike huurooreenkoms wat hierdie komponent mag insluit, mag u dit nodig vind om vir water en elektrisiteit te begroot.</p>
Erfbelasting	<p>Hierdie item sal slegs geld indien u die eiendom besit.</p>
Reis- en vervoerkoste per maand	<p>Hou in gedagte dat u aanvanklik baie mag reis om uself te bemark. Voorsien in hierdie item wat al u amptelike reiskostes sal beloop. Slytasie, of te wel waardevermindering, hoef nie hier verreken te word nie, aangesien dit bloot 'n rekenkundige inskrywing sal behels en nie 'n kontantvloei-impak sal hê nie.</p>

Subskripsies per maand	Ledegelde aan joernale, boeke en ander materiaal is hier ter sake. Onthou dat u reeds vir ledegelde aan verenigings voorsiening gemaak het.
Skenkings per maand	Gegee u altruïstiese aard as sielkundige mag u 'n behoefte aan skenkings ervaar. Afhangende van hoe ruim u daarvoor wil begroot, kan die bedrag hier verreken word.
Persoonlike groei- en ontwikkelingsuitgawes per maand	U mag dalk erns met u eie groei en ontwikkelingsbehoefte maak en dit nodig vind om bywonings van kongresse, seminare, besprekings of ander opleidingsgeleenthede te verreken.
Ander persoonlike en unieke uitgawes	Gebruik hierdie afdeling vir enige gereelde uitgawe wat nie in enige ander kategorie inpas nie.

<b><i>Kapitaalgoedere vir die praktyk</i></b>	
<b><i>Item</i></b>	<b><i>Uiteensetting</i></b>
Spreekkamer	Alle kostes wat in u spreekkamer/kantoor self aangegaan word, sal hier figureer.
Rusbank	Wil u graag 'n rusbank in u spreekkamer aanbring? Sleutel die prys hier in.
Stoele	Indien u gemakstoele in u spreekkamer wil plaas, sleutel die totale prys hier in.
Tafel en stoel	Hier word verwys na 'n moontlike lessenaar en 'n lessenaarstoel.
Kunswerke en binnenshuise versiering	Sleutel hier in wat u spreekkamer se kunswerke en binnenshuise versiering u sal kos.
Boekrak	Die prys van u boekrak word hier ingesleutel.
Gordyne/blinders	Die koste van u gordyne/blinders is hier ter sake.
Matte	U mag dit moontlik nodig vind om 'n volvloer- of los mat te koop – sleutel die prys hier in.
Koffietafel	Indien u 'n koffietafel benodig, sleutel dit hier in.

Plante	Sou u plante wil aanbring, word die koste hier ingesleutel.
Psigometriese instrumente	Hier sal noukeurige denke en die nuutste pryslyste aan die orde wees. Besluit op u fokus in praktyk, preoretiseer u behoeftes en begroot vir psigometrie. Moenie skrik indien u eerste beraming in die orde van R25 000 is nie!
Liasseerkabinette	Hierdie noodsaaklike artikel word deur u etiese riglyne vereis en u kan hier daarvoor voorsiening maak.
Speelgoed en ander terapeutiese hulpmiddels	Indien dit u praktykfokus gaan wees, mag die begroting hier groot wees; alternatiewelik kan u speelgoed in kleiner maat vir die wagkamer oorweeg om kinders wat moet wag, mee besig te hou.
<b>Ontvangslokaal en kombuis</b>	
Telefoonsisteen/skakelbord en telefoonhandstukke plus installasie	Afhangende van u behoeftes kan 'n telefoonsisteen met 'n sentrale fasiliteit u 'n aansienlike bedrag uit die sak jaag. Daarteenoor kan 'n behoefte na 'n enkele landlyn waaraan u faksmasjien ook gekoppel is, aansienlik minder kos. Begroot hier volgens u behoefte.
Faksmasjien	Sleutel die prys van u faksmasjien hier in.
Kopieerder (Koop of huur)	Dit mag nodig wees dat u 'n eie fotokopieermasjien moet aanskaf. Sleutel u maandelikse verpligting aan 'n paalement vir koop, of huur in.
Stoele	'n Ontvangslokaal sonder stoele sal waarskynlik nie deug nie. Sleutel hier die totale bedrag van u wagkamer se stoele in.
Ontvangstoonbank	Die ontvangspersoon het 'n werkstasie nodig. Die prys van 'n toonbank of werktafel word hier ingevoer.
Rekenaarsisteen	U behoeftes sal die prys dikteer. Besluit self of u 'n hoofraamstelsel of 'n enkele persoonlike rekenaar benodig. Sleutel die koopsom hier in.

Gordyne/blindings	U wagkamer mag gordyne/blindings benodig - sleutel dit hier in.
Matte	Soos met u spreekkamer, mag u matte benodig, sleutel die koste daarvan hier in.
Plante	Plante mag nodig wees, sleutel die koopsom van u wagkamer se plante hier in.
Kunswerke en binnenshuise versiering	Soos met u spreekkamer mag u besluit om u wagkamer te versier met kunswerke ensovoorts, sleutel die koste daaraan verbonde hier in.
Koffietafel	'n Koffietafel vir u wagkamer mag 'n goeie idee wees. Besluit wat u daarvoor wil begroot en dui dit hier aan.
Yskas	Die prys van 'n yskas moet hier ingesleutel word, sou u besluit om een aan te koop.
Mikrogolfoond	U kombuis kort dalk gerieflikheidshalwe 'n mikrogolfoond. Dui die prys daarvan hier aan.
Breekware en ander kombuisgereedskap	U kliënte/pasiënte mag dalk verversings wil geniet, hiervoor het u seker breekware nodig. Dui die prys hier aan.
Ander huurkoopverpligtinge	Indien daar enige ander items is wat u reeds onder verpligting is om terug te betaal, moet die maandelikse bedrag daarvoor hier ingesleutel word.

<b>Werkskapitaal</b>	
<b>Item</b>	<b>Uiteensetting</b>
Totale werkskapitaal benodig	Hier sal die programmetjie self vir u al die items wat u hierbo besluit het om aan te koop, sommeer. Dit is dus die bedrag wat u nodig het om alle items soos benodig, eenmalig aan te koop.
Totale bedrag vir werkskapitaal wat u uit eie fondse beskikbaar het	U mag moontlik kontant beskikbaar hê om die werkskapitaal ten volle of gedeeltelik mee te finansier. Dui hier aan hoeveel geld u reeds beskikbaar het om aanvanklik aan te wend vir die finansiering van u

	werkskapitaal.
Totale bedrag van werkskapitaal wat u wil finansier.	Dit is te verstane dat u moontlik nie al die geld wat benodig word, beskikbaar het nie. U mag dit dalk nodig vind om geld vir u aankope te gaan leen. Hierdie kolom is die hoeveelheid geld wat u moet gaan leen.
Terugbetalingstermyn in jare	Dui hier aan oor watter termyn in jare, u finansiële instelling bereid is om u lening hierbo te finansier.
Rentekoers	Dui hier die rentekoers aan wat u vir die leningstermyn beding het.

Noudat die bedrae ingevul is, kan die resultate beskou en interpreteer word. U kan ook ter enige tyd die bedrae gaan verander, deur bloot op die plek met die muis te klik en 'n ander bedrag in te vul. Wanneer u tevrede is dat die bedrae na wense ingevul is, kan u die resultate van u projeksie interpreteer.



Klik op die koevert onder aan die sigbladprogram wat die opsommingsblad sal aktiveer.

36					
37					
38					
39					
40					
41					
◀ ◁ ▷ ▶ \ Titelblad / <b>Opsommingsblad</b> / Invoerblad /					
Ready					

Dit behoort soos volg te lyk:

<b>KONTANTVLOEI OPSOMMING</b>													
© Kopiereg voorbehou: Dirk Odendaal, Departement Sielkunde, Universiteit van die Vrystaat, 2006													
<b>PRAKTYK KONTANTVLOEI</b>													
	Maand 1	Maand 2	Maand 3	Maand 4	Maand 5	Maand 6	Maand 7	Maand 8	Maand 9	Maand 10	Maand 11	Maand 12	Jaartotaal
Inkomste	630	1,260	4,158	9,324	14,490	20,076	24,612	30,660	34,440	34,440	34,440	34,440	242,970
Uitgawe	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	12,289	147,466
Kontantvloei	-11,659	-11,029	-8,131	-2,965	2,201	7,787	12,323	18,371	22,151	22,151	22,151	22,151	95,504

<b>HUISHOUDELIKE KONTANTVLOEI</b>													
	Maand 1	Maand 2	Maand 3	Maand 4	Maand 5	Maand 6	Maand 7	Maand 8	Maand 9	Maand 10	Maand 11	Maand 12	Jaartotaal
Inkomste	4,000	4,000	4,000	4,000	6,201	11,787	16,323	22,371	26,151	26,151	26,151	26,151	177,288
Uitgawe	37,466	36,836	33,938	28,772	25,808	25,808	25,808	25,808	25,808	25,808	25,808	25,808	343,475
Kontantvloei	-33,466	-32,836	-29,938	-24,772	-19,606	-14,020	-9,484	-3,436	344	344	344	344	-166,187

<b>SAMEVATTING</b>	
Kontantvloei-finansieringsbehoefte	167,561 *
Totale praktykinkomste	242,970
Totale praktykuitgawe	147,466
Totale huishoudelike inkomste	177,288
Totale huishoudelike uitgawe	343,475

**NOTAS:**

\* Indien u 'n lening vir hierdie bedrag moet aangaan sal die terugbetaling 'n impak op u maandelikse huishoudelike kontantvloei hê wat nie in hierdie berekening verreken is nie.

NB: Onthou dat u belastingbydrae tans 'n geskatte waarde is. Meer noukeunige belastingbeplanning behoort u kontantvloei te beïnvloed.

U resultate kan soos volg geïnterpreteer word:

Merk eerstens op dat die opsommingsblad drie dele het. Die eerste deel is die kontantvloei van die praktyk, die tweede deel is die kontantvloei van die huishouding en dan is daar laastens 'n samevatting.

Die kontantvloei van onderskeidelik die praktyk en die huishouding is verdeel in inkomste, uitgawe en kontantvloei rye en kolomme vir die 12 maande van die jaar, sowel as 'n jaartotaal. As die voorbeeld hierbo beskou word, sal u sien dat wat die praktykkontantvloei betref:

- Die praktyk in maand een, 'n inkomste van R630 toon maar uitgawes het van R12289. Die resultaat is 'n netto kontantuitvloei van R11659!
- Die volgende maand het 'n inkomste van R1260 maar uitgawes van R12289 met 'n netto kontantuitvloei van R 11029.
- Eers in maand vyf toon die praktyk 'n netto kontantinvloei. In hierdie voorbeeld is die bedrag in maand vyf, R2201.
- U sal merk dat die kontantinvloei algaande verbeter totdat 'n maksimum invloei van R22151 in maand nege bereik word, wat daarna konstant bly.
- Wat die huishoudelike kontantvloei betref, word alle positiewe en negatiewe kontantvloeië vanuit die praktyk na die huishouding gekanaliseer.
- Merk dat die huishouding 'n vaste inkomste van R4000 per maand het in die voorbeeld. In maand een is daar geen ekstra inkomste nie, onthou die praktyk maak nog nie geld nie, vandaar die inkomste van R4000.
- Let op dat in maand vyf, waar die praktyk 'n positiewe kontantvloei van R2201 lewer, die huishoudelike inkomste vanaf R4000 met die praktyk se R2201 verhoog na R6201.
- Die uitgawes van die huishouding is in maand een, 'n totaal van R37466 wat saamgestel is uit die huishouding se uitgawes, sowel as die R11659 wat 'n tekort in die praktyk se kontantvloei verteenwoordig.
- Voorgenoemde beteken dus dat die praktisyn in voorgenoemde voorbeeld, in die eerste maand van bedryf 'n kontantvloeitekort van R33466 het wat gefinansier moet word.
- In die tweede maand van bedryf verminder die maandelikse kontantvloeitekort na R32836 maar die praktisyn moet teen hierdie tyd al  $R33466 + R32836 = R 66302$  van êrens finansier!!
- Hierdie tekort duur voort ondanks die feit dat die huishouding in maand nege 'n positiewe netto kontantvloei van R344 het. Die agterstande wat deur die netto kontantuitvloei in die eerste agt maande veroorsaak is, word egter nooit uitgewis nie!

- Die totale kontantvloeitekort vir die jaar is R166187!! Hierdie bedrag is die totaal soos aangedui in die kontantvloei ry van die huishoudelike kontantvloei tabel in die jaartotaalkolom.
- Die samevattende opsomming dui aan dat die praktisyn 'n totaal van meer as R167000 moet finansier, dat die praktyk 'n inkomste van R242970 vir die jaar lewer en uitgawes van R147466 het. Dit lyk nie te sleg nie!!
- Die huishoudelike scenario wys egter duidelik dat die uitgawes van R343474, die inkomste van R177288 by verre oorskry! En die groot kontantvloeitekort veroorsaak.

Wat staan die praktisyn hierbo te doen?

- Die eerste plan sou wees om iemand te probeer oorreed om die tekort van R167000 voor te skiet. Dit sou hoogs onwaarskynlik wees want nie die bank of selfs 'n ryk familielid behoort in so 'n besigheid te belê nie!!
- Die praktisyn moet veel eerder kyk na die lewenstyl wat die inkomste met soveel oorskry. Eenvoudig gestel wil die praktisyn in hierdie voorbeeld bo sy/haar vermoë leef. Slegs een van twee moontlikhede bestaan om hierdie situasie te beredder naamlik:
  - Verhoog die inkomste deur bv langer ure te werk, meer per uur te vra, ensovoorts, of
  - Verlaag die uitgawes, deur die lewenstyl by die inkomste aan te pas.

In die voorgenoemde voorbeeld sou die praktisyn sy/haar projeksie kan verander, deur bloot weer op die invoerblad te klik en bedrae te verander soos wat sy/haar insig in die besigheidsimplikasies van aankope, werksure ensovoorts verander. Die opsommingsblad sou dan weer geïnterpreteer kon word en syfers weer verander kon word, totdat 'n finansiële volhoubare bedryfsplan gevind kan word. Indien die praktisyn nie by aanvaarbare finansiële projeksies kan uitkom nie, is 'n verandering van strategie waarskynlik nodig om die hele langtermynvisie, aard, posisionering, bedryf en bemerking van die praktyk te herbesin en moet die besigheidsplan dalk verander word (sien die volgende module).

## **Samevatting**

In hierdie module is die finansiële funksie vir die Sielkunde- privaat praktyk bekendgestel. Die noodsaaklikheid van goeie finansiële beplanning is beklemtoon en 'n hulpmiddel is aan u gebied waarmee die kontantvloei van u bestaande of voorgenome praktyk vir beplanningsdoeleindes gesimuleer kan word.

Indien u na hierdie oefening oortuig is dat u besigheid suksesvol en finansiëel volhoubaar gaan wees, kan u voortgaan met die laaste stap, naamlik om u besigheidsplan te dokumenteer, ten einde voornemende beleggers of finansiers te oortuig om in u onderneming te belê. Die laaste module verskaf riglyne van hoe om 'n besigheidsplan aan te pak.

## **SAMEVATTING**

---

---

## **DIE BESIGHEIDSPLAN**

### **Module-uitkomst**

Na afloop van hierdie tema behoort u in staat te wees om:

- 'n Geïntegreerde besigheidsplan vir u privaat praktyk as 'n diensonderneming te formuleer ten einde finansiering vir die onderneming te beding.

## **Inleiding**

Die besigheidsplan is die eindresultaat van al die werk wat in die vorige modules gedoen is. Dit is 'n uiteensetting van u voorgenome onderneming wat strek van u voorneme om 'n besigheid te begin, die besigheidsidee, die analise van die mark, die analise van u interne- en eksterne omgewings, die produk of diens wat u oorweeg, die strukturele en operasionele aspekte waarmee u die produk of diens gaan lewer, die bemarkingsplan, die risiko's verbonde aan u plan en die hulpbronne wat u gaan benodig.

U besigheidsplan dien as beplanningsraamwerk, maar ook as 'n bondige opsomming van u besigheidsvoorneme waarmee u voornemende beleggers moet oortuig om in u besigheid te belê.

## **Die besigheidsplan**

Die voorgaande agt modules behoort u in staat te stel om 'n besigheidsplan vir u privaat praktyk voor te berei. In die geval van die Sielkunde- privaat praktyk sal die besigheidsplan waarskynlik benut word om vir die voornemende praktisyn finansiering te bekom, of in die geval van die bestaande praktisyn, die besigheid uit te brei of te diversifiseer. Uiteraard kan dieselfde beginsels gevolg word om 'n besigheidsplan vir enige besigheid, nie noodwendig aan die diensleweringsektor verwant nie, te formuleer. Let daarop dat daar nie 'n werklike regte of verkeerde struktuur van 'n besigheidsplan is nie, maar dat die party vir wie die plan geformuleer word, moontlik voorkeure het waarop u moet fokus en in watter struktuur die plan aangebied behoort te word. Dit sou byvoorbeeld lonend wees om, indien u met 'n bank vir finansiering onderhandel, uself te vergewis dat u besigheidsplan binne hul voorkeurraamwerk inpas. Die kuns is om 'n besigheidsplan só te formuleer dat dit binne die leser (finansier) se paradigma inpas en dat u die leser se vrae oor u onderneming probeer voorsien en voortydig beantwoord. Meeste besigheidsplanne volg die volgende breë generiese raamwerk:



## **Uitvoerende opsomming**

Die besigheidsplan begin met 'n kort opsomming van die totale besigheidsplan. Dit is gewoonlik nie langer as twee tot drie bladsye nie en behoort die absolute kern van die plan saam te vat. Hou in gedagte dat die persoon wat u besigheidsplan gaan ontvang en lees, waarskynlik baie besig is. Die kans is dus baie goed dat slegs die uitvoerende opsomming gelees gaan word en dat die res van die plan moontlik slegs benut gaan word indien die leser sekere onsekerhede wil uitklaar of meer gedetailleerde inligting verlang. Die belangrikheid dat hierdie eerste paar bladsye van u besigheidsplan treffend moet wees is dus vanselfsprekend. Die uitvoerende opsomming dek die absolute kritiese elemente wat in die res van die plan onder die volgende opskrifte uitgespel word.

## **Industrie-agtergrond (PEST-G)**

Die leser van u besigheidsplan is waarskynlik 'n finansier soos 'n bank, 'n ryk oom of 'n ander finansiële instelling. Dit is onmoontlik vir byvoorbeeld 'n bankier om alle industriële sektore goed te ken. Hierdie afdeling bring dus die leser op hoogte van die industrie-agtergrond. Hou in gedagte dat suksesvolle besigheidspersone in staat is om die toekoms tot 'n mate akkuraat te voorsien en die geleentheid wat hieruit voortspruit, eerste te benut, die sogenaamde "*First mover advantage*". Hierdie afdeling bied aan u die geleentheid om die toekoms so 'n bietjie te voorspel en die leser te probeer beïndruk met u vooruitloping van geleentheid wat u visioenêr voorsien en gaan benut. 'n Nuttige raamwerk waarbinne die agtergrond geskets kan word is die PEST-G raamwerk wat 'n akroniem is vir die volgende:

- **Die politieke omgewing:** Dit is u taak om die politieke konteks waarbinne u diensonderneming, die privaat praktyk, gaan funksioneer, te voorsien, te beskryf en die impak daarvan op u beoogde onderneming uit te spel. Kortliks kom dit daarop neer dat u moet uitbrei op hoe u die politieke invloede van u bestaanskonteks op die Sielkunde- privaat praktyk, gegewe die fokus wat u beplan, beskou. Dink maar aan ons land se politieke geskiedenis oor die

afgelepe klompie jare en hoe dit die Sielkunde-praktykkonteks verander het. Watter geleenthede bestaan volgens u in dié verband en watter veranderinge gaan in alle waarskynlikheid nog plaasvind en watter nuwe geleenthede sal hieruit voortspruit.

- **Die ekonomiese omgewing:** Die ekonomie is 'n baie sterk krag wat besighede maak of breek. Die suksesvolle besigheidspersoon is die een wat die ekonomiese kragte die beste voorsien. U besigheidsplan behoort die ekonomiese kragte te verreken. Dink byvoorbeeld aan huishoudings se bestebare inkomste en neigings in mediese fondse met betrekking tot uitbetalings vir sielkundige dienste.
- **Sosiaal-maatskaplike omgewing:** Die sosiaal-maatskaplike dinamika van die eksterne omgewing het 'n onvermydelike impak op die mikro-omgewing van die Sielkunde- privaat praktyk. Dink maar aan die eiesoortige sosiaal-maatskaplike problematiek van ons samelewing en die geleenthede en leemtes wat in die sielkunde dienslewering daarbinne bestaan. Die bese kringloop van werkloosheid, armoede, misdaad en sosiaal-maatskaplike verval wat moduleer in 'n panorama van sielkundige behoeftes genereer oneindige geleenthede en uitdagings vir die sielkunde-praktyk.
- **Die tegnologiese omgewing** is waarskynlik die mees snel veranderende faset van die eksterne omgewing. Dink maar aan hoe beskikbare psigotegnologie byvoorbeeld op die internet kliëntebehoefte en –verwagtinge vorm en hoeveel geleenthede daardeur ontstaan.
- **Die globale “global” omgewing** met die globalisering van bykans elke dimensie van ons bestaan, impakteer sterk op die praktisyn in selfs die mees geïsoleerde omgewing. Dink maar hoe die TV en internet die wêreld baie klein maak en kliënteverwagtinge en –behoefte vorm.

***Ter illustrasie van hoe die politiese, ekonomiese, sosiaal-maatskaplike en tegnologiese omgewing deur 'n Sielkunde- privaat praktisyn voorsien word – die volgende aanhaling uit 'n onderhoud met James Scott as voorbeeld:***

*“In my omgewing het die politieke verandering gelei tot 'n andersoortige verspreiding van welvaart. 'n Sterk, swart middelklas is besig om te ontwikkel. Hierdie groep kliënte sal oor 'n paar jaar van nou in die posisie wees om hul kinders na universiteite te stuur. Ek is van plan om vir hierdie nuwe groep kliënte gereed te wees met toepaslike vak- en beroepsvoorligtingsdienste en is nou reeds besig om my as beroepsvoorligtingdeskundige te posisioneer en het pas 'n omvattende rekenaarpakket daarvoor aangekoop.”*

U bespreking van die eksterne omgewing dek dus die tafel vir die leser en identifiseer tendense en veral besigheidseleenthede wat met oortuiging aan die finansier aangebied moet word. Onthou dat die finansier se motief is om geld aan 'n besigheid te verskaf, mits daar 'n goeie geleentheid is om geld daaruit (vir hulself) te maak. Net soos u het die bankier of finansier ook die ingesteldheid om 'n besigheidseleentheid teen die risiko en die maandelike opbrengs daarop, te oorweeg. Die finansier is onder geen verpligting om u te finansier nie en moet oorreed word dat u idee 'n goeie belegging is.

Noudat die agtergrond geskets is en dit vir die leser (finansier) duidelik is watter geleenthede u uit die eksterne omgewing kon identifiseer, kan u begin om die voorgestelde aksie te beskryf wat u beplan vir die benutting van die geleenthede.

### **Oorsig oor bestaande / voorgestelde besigheid**

U moet die leser (finansier) nou oortuig dat u oor die nodige visie beskik en dat u uself verbind tot 'n gepaste missie om die visie mee na te streef. Dit is opmerklik dat strategiese denke rondom die visie wat praktisyns vir hul Sielkunde- privaat praktyke het, grootliks ontbreek, terwyl dit 'n aanvaarde feit is dat suksesvolle besighede hul visie gereeld hersien en aanpas en dat hulle ewe gereeld hul missie hersien om die visie optimaal te dien.

**Die visiestelling** behoort u droom vir u privaat praktyk te wees. Dit behoort aan te sluit by hoe u die uitdagings en geleenthede vanuit u eksterne omgewing gaan verreken.

**Die missie** is die visie wat prakties uitvoerbaar gemaak word.

Noudat die leser van u besigheidsplan 'n idee het van wat u droom is en van waartoe u uself verbind ten einde hierdie droom prakties na te streef, behoort u verdere detail te verskaf van wat u konkrete doelwitte is wat uit u missie voortvloei.

- **Doelwitte** behoort duidelik, konkreet, meetbaar, ondubbelsinnig, haalbaar ensovoorts te wees, en breek die missie verder in verdere besonderhede af.

Nadat die leser kennis dra van u konkrete doelwitte, kan u voortgaan om aan te dui wat u in plek gaan plaas om die doelwitte te probeer bereik. Dit behels dat strukture in plek moet wees waarmee u die doelwitte wil bereik.

- **Strukture** volg op strategie. Die besigheidstrukture wat u tot stand bring moet belyn wees met u visie, missie en doelwitte.

Hou in gedagte dat die intelligente leser wat u besigheid moet finansier, u besigheidsplan lees vanuit 'n hoek van "Watter voordele hou u besigheid vir die finansier in en wat is die risiko's daaraan verbonde?" Dit sou u dus loon om die leser te beïndruk met u visioenêre kwaliteite en reeds sommige van die leser se vrese te besweer en van die vrae van die leser te probeer antisipeer en beantwoord. U moet aan die leser demonstreer dat u realisties is dat u droom bereikbaar is, dat u missie haalbaar is, dat u doelwitte realisties is en dat u die beste persoon is om al voorgenoemde ideale te verwesenlik.

'n Handige raamwerk om die voorgenoemde mee aan te spreek, is om met behulp van 'n SWOT-analise aan die leser te demonstreer dat u realisties oor u eie vermoëns en tekortkominge gedink het en dat u besin het hoe u profiel op u beoogde

onderneming impakkeer. Hopelik is die slotsom waartoe die leser kom dat u oor genoegsame sterktes beskik om die swakpunte teen te werk en dat die geleentehede die bedreiging oorskadu.

## Die voorgestelde onderneming

Noudat die leser daarvan oortuig is dat u drome nie blote fantasie is nie, maar dat die droom haalbaar is en dat u die persoon is om dit te verwesenlik en dat u 'n sinvolle struktuur en plan beraam het om uitvoering aan die droom te gee, is dit tyd om die besonderhede van die besigheid te bespreek. U behoort aan die leser te verduidelik dat u die volgende verreken het:

- Dat u goeie **mark-analise** gedoen het en dat u van die standpunt uitgaan dat *“If you can sell it, you can make it”*. U behoort hier aan te dui watter tendense u markanalise uitgewys het. Die fokus behoort te wees dat u wil demonstreer dat daar 'n mark vir u dienste bestaan. U behoort dus aan te toon dat u 'n spesifieke teikenmark vir u dienste identifiseer het.
- Dit help nie dat daar 'n mark bestaan en die entrepreneur ken nie die mark se behoeftes nie. U moet derhalwe ook uitbrei oor die **verbruikersprofiel van u teikenmark**. Die grootste uitdaging vir oortuiging lê daarin dat u moet demonstreer wie die mark is, wat hulle verbruikerspatrone is, wat hulle spesifiek behoeftes is en dat u die aangewese persoon is wat hierdie behoeftes kan bevredig.
- Wanneer u demonstreer het dat daar 'n behoefte in die mark bestaan en dat u die behoefte sal kan bevredig, moet u aandui hoe u die mark gaan bewus maak van u dienste. Die **bemarkingsplan** moet breedvoerig uiteensit hoe u hierdie bewusmaking beplan.

Die volgende faset in die besigheidsplan handel oor wat u presies beoog om te doen wanneer die mark nou van u en die diens wat u wil aanbied, bewus is en wil bekom. Die vraag is dus kortliks: “Wat presies beoog u om met die kliënt te doen?” Die vraag word vir die leser beantwoord deurdat u die operasionele plan uiteensit en verduidelik.

## **Operasionele plan**

Die operasionele plan behoort die prosesse wat u binne die strukture van u besigheid beplan, aan te spreek. Die leser moet vergewis word van die presiese aard van u besigheidsprosesse, hoe waarde toegevoeg gaan word, hoe kwaliteit verseker gaan word en hoe kliënte-tevredenheid gewaarborg gaan word.

Wanneer die leser weet wat presies u gaan doen, is die volgende vraag wat beantwoord moet word of dit winsgewend sal wees. Die sogenaamde 5-punt besigheidsreël is hier ter sake, naamlik: *“What's in it for me?”*

## **Finansiële plan**

Die finansiële plan staan en val by die akkuraatheid van die finansiële projeksies wat u vir u besigheid kan maak. Die grootste enkele uitdaging vir die kleinsake-onderneming lê in kontantvloei-beplanning. U kontantvloei-simulasie wat in 'n vorige module gegenereer is, kan net so onder hierdie afdeling ingevoeg word met verduidelikings en motiverings wat u finansiële beplanning verder sal toelig.

## **Die menslikehulpbronplan**

Dui hier aan wat die menslikehulpbronvereistes gaan wees, hoe hierdie hulpbronskategorie in strukture gestruktureer gaan wees, wat die komponent se profiel gaan wees, hoe dit ontwikkel, benut en bestuur gaan word.

## **Risiko**

Soos wat in vorige modules bespreek is, word besigheidsbesluite meestal geneem met inagneming van die balans tussen risiko en die verwagte opbrengs op belegging. Hou in gedagte dat die finansier aan wie u die besigheidsplan voorlê, die volgende eenvoudige vrae wil beantwoord:

- Kan die idee werk?
- Hoeveel gaan dit kos?

- Kan ek geld maak daaruit?
- Is die risiko daaraan verbonde in ooreenstemming met die verwagte opbrengs uit die lening?

U taak in hierdie afdeling van die besigheidsplan is dus om die moontlike risiko's verbonde aan u besigheidsbeplanning, uit te wys en ook aan te dui in watter mate u gebeurlikheidsplanne in plek het en voorsorg getref het dat die risiko effektief bestuur sal word.

## Samevatting

'n Kort samevatting in 'n neutedop van die beoogde besigheid en die potensiaal wat dit vir die finansier inhou, behoort u besigheidsplan netjies af te sluit. U moet hier weer poog om die leser se agenda te voorsien en die potensiele nut en waarde van u beplande besigheid binne die leser se strategiese raamwerk te vertolk en op te som.

## Addendum

### 'n Kontrolelys vir die voornemende privaat praktisyn

<b>Aksies om uit te voer</b>	<b>Merk af</b>
<b>Tydens die entrepreneuriese proseskeuses</b>	
Besin oor u motiewe met Sielkunde as beroep.	
Kies indiensneming of onafhanklikheid in die vorm van privaat praktyk.	
Besluit of u gereed en bevoeg is vir bestuurseise van privaat praktyk?	
Besluit of hulp en besigheid versoenbaar is.	
Herevalueer u doelwitte vir uself oor die kort-, medium- en langtermyn.	
Formuleer besigheidsdoelwitte vir uself en die praktyk.	
<b>Tydens die oorweging van die besigheidsg geleentheid</b>	
Beoordeel u persoonlike passing met entrepreneuriese eienskappe.	
Besef die verband tussen risiko en opbrengs en pas dit op u voorgenome praktyk toe.	

	<b>Merk af</b>
Analiseer u persoonlike finansiële praktyke.	
Bepaal u finansiële behoeftes en projekteer dit oor die onderskeie beplanningstermyne.	
Besluit of privaat praktyk vir u 'n lewensvatbare opsie binne u beroep en professie is.	
Definieer u privaat praktyk as 'n diensonderneming.	
Beplan vir 'n fokus op die kliënt as sentrale tema.	
Beplan vir dienskwaliteit.	
Bepaal diensherwinningstrategieë.	
<b>Tydens die oprigtingsfase van die onderneming</b>	
Oorweeg al die praktykopsies beskikbaar (voltyds/deeltyds, groep/solo, spesialisasie/algemene werk, koop/ontwikkel).	
Sien toe dat u die rol van die volgende aspekte in bogenoemde keuses verstaan en toepas: Voordele en nadele van elke opsie Positiewe- en negatiewe aspekte van elke opsie Vaste- en veranderlike koste Geleentheidskoste Die leerkurwe. Ekonomie van skaal Markkragte van vraag- en aanbod Opbrengs op belegging Risiko en opbrengs verwantskappe Klandisiewaarde en praktykwaardasiemodelle	
Onderneem u eie registrasie as sielkundige	
Finaliseer die registrasie van u praktyk by alle liggame	
Neem professionele versekering uit	
Onderneem marknavorsing om lewensvatbaarheid te bepaal en marksegmente te teiken	



<b>Tydens die besigheidsplanfase van die onderneming</b>	
Onderneem strategiese beplanning	
Sien toe dat die volgende take vir strategiese beplanning afgehandel is: Formulering van 'n visie en missie Interne profielanalise van kompetensies Eksterne omgewingsanalise Analise van strategiese moontlikhede Identifisering van die mees geskikte strategiese opsie Seleksie van die strategiese opsie met die beste passing Afwenteling van visie na korttermyn doelwitstelling Implementeringsmeganismes vir strategiese keuses Benut implementeringsresultate as inset in herbeplanning	
Verseker dat ondernemingstrukture, prosesse en beleide in plek is en dat meganismes aanwesig is vir die bestuur daarvan	
Doen operasionele beplanning	
Verseker dat die volgende aspekte van operasionele bestuursbeginsels toegepas is: Mededingendheidsanalises Produksie-ontwerp en -proseskeuse Totale kwaliteitsbestuur Net -in-tyd produksie Produksieligging- en uitleg- keuses Taakontwerp Skedulering	
<b>Tydens die na-vestiging en groeifase</b>	
Sien toe dat elemente van dienstebeplanning op die praktyk toegepas is	
Verseker dat die strategiese bemarkingsmodel wat toegepas is, die volgende vrae beantwoord:	
Is die diensgeleentheid gedefinieer? Is die interne bemarkingsanalise uitgevoer? Is die eksterne bemarkingsanalise gedoen vir kliënte, mededingers en	

die industrie? Is die strategiese bemarkingsplan opgestel vir die teikenmark en die produkmengsel?	
Maak seker dat 'n finansiële beleid in plek is	
Sien toe dat 'n toereikende finansiële sisteem in plek is	
Doen toereikende finansiële beplanning	
Onderneem finansiële simulاسies	
Neem besluite oof finansiële lewensvatbaarheid	
<b>In die samevattingfase</b>	
Maak seker dat die besigheidsplan netjies geformuleer, geïntegreer en gereed is vir aanbieding.	

## **BRONNELYS**

**(VERWYS NA BLADSY 240 VAN PROEFSKRIF)**