

FAKTORE WAT WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS BEÏNVLOED

Charlotte Emelda Verhoeven

Verhandeling voorgelê om te voldoen aan die vereistes vir die graad
Magister in Personeelleiding

in die

Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

(Departement Ondernemingsbestuur)

aan die

Universiteit van die Vrystaat

Studieleier: Prof. Dr. M. J. Crous

Mede-studieleier: Prof. Dr. A. V. A. Smit

BLOEMFONTEIN

Mei 1997

DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan alle persone wat deur middel van bemoediging, hulp, professionele advies en aanbevelings 'n bydrae gelewer het. Ek wil spesifiek die volgende persone en organisasies bedank:

- * Aan my Skepper, al die eer en lof. Ek dank Hom vir al sy genade en geleenthede gebied aan my.
- * Prof. M. J. Crous en prof. A. V. A. Smit onder wie se bekwame leiding ek hierdie studie kon voltooi.
- * My kollegas in die Departement Ondernemingsbestuur van Vista Universiteit, vir hul opregte belangstelling en ondersteuning.
- * Die entrepreneurs wat aan die ondersoek deelgeneem het, vir hul samewerking, tyd en bereidwilligheid om inligting te verskaf.
- * Die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling wat 'n bedrag bewillig het vir die doel van hierdie navorsing.
- * Mev. A. Labuschagne vir die taalkundige versorging van hierdie verhandeling.
- * Mev. Dora du Plessis vir die netjiese tikwerk en tegniese versorging.
- * My opregte dank en waardering gaan aan my familie en vriende vir al hul opofferings, onderskraging en aanmoediging deur die jare.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING VAN DIE ONDERSOEK

1.1	INLEIDING	1
1.3	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.4	BEGRIPSOMSKRYWING	3
1.4.1	Winsgewende groei	3
1.4.2	Klein en mediumgrootte sakeondernemings	4
1.5	METODE VAN ONDERSOEK	4
1.5.1	Die literatuurstudie	4
1.5.2	Die empiriese opname	4
1.5.2.1	Die navorsingsmetodologie	4
1.6	PROBLEME WAT TYDENS DIE STUDIE ERVAAR IS	5
1.7	BYDRAE VAN DIE STUDIE	5
1.8	INDELING VAN DIE STUDIE	5

AFDELING A

TEORETIESE BESPREKING

HOOFSTUK 2

DIE BELANGRIKHEID EN PROBLEMATIEK VAN WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS

2.1	INLEIDING	8
2.2	'N OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP "WINSGEWENDE GROEI"	9
2.3	DIE BELANGRIKHEID VAN WINSGEWENDE GROEI	10
2.3.1	Winsgewende groei as 'n komponent van welvaartverhoging	11
2.3.2	Welvaartverhoging is nie noodwendig 'n gevolg van maksimum wins nie	13
2.4	VOORVEREISTES VIR WINSGEWENDE GROEI	14
2.4.1	'n Geleentheid moet bestaan	14
2.4.2	Genoegsame hulpbronne	15
2.4.3	Entrepreneurs moet aanpas en entrepreneurspanne moet vergroot ...	15
2.5	GROEIFASES VAN KLEINSAKEONDERNEMINGS EN GEPAARDGAANDE PROBLEME	16
2.5.1	Klassifisering van groeifases in kleinsakeondernemings	16
2.5.2	Klassifisering van probleme wat gedurende die afsonderlike groeifases in kleinsakeondernemings ervaar word	18

2.5.2.1	Bekendstellingsfase	19
2.5.2.2	Groeifase	20
2.5.2.3	Volwasse fase	21
2.6	SAMEVATTING	23

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN ENTREPRENEURS IN DIE GROEIPROSES VAN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKESONDERNEMINGS

3.1	INLEIDING	24
3.2	BESTUURSVERWANTE PROBLEME IN GROEIENDE KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKESONDERNEMINGS	25
3.2.1	Die dilemma van leierskap	26
3.2.2	Langtermynfokus wat vervaag	26
3.2.3	Onvoldoende beplanning	27
3.2.4	Kommunikasie word al hoe moeiliker	27
3.2.5	Onsekerheid met betrekking tot rolle	27
3.2.6	Ontstaan van subgroepe	28
3.2.7	Menslike hulpbronbestuur	28
3.2.8	Die entrepreneur self	28
3.2.9	Toenemende spanning vir die entrepreneur	29
3.2.10	Die organisasiekultuur	29
3.2.11	Rigiditeit neem toe	29
3.3	ASPEKTE WAT ENTREPRENEURIESE BESTUUR KENMERK	30
3.3.1	Kombinasie van tyd en verandering	30
3.3.2	Onverwagse gebeurtenisse	31
3.3.3	Relatiewe onervarenheid van entrepreneurs	31
3.3.4	Onkonvensionele besluitneming	31
3.3.5	Vloeibare strukture en prosedures	31
3.3.6	Entrepreneurskultuur	32
3.4	'N OMSKRYWING VAN ENTREPRENEURIESE BESTUUR	32
3.5	DIE VERANDERENDE ROL VAN DIE ENTREPRENEUR	34
3.5.1	Die entrepreneur as bestuurder	34
3.5.2	Entrepreneurseienskappe – hindernis of inisieerder van groei	35
3.5.3	Die oorskakeling van entrepreneursbestuurde na professioneelbestuurde ondernemings	37
3.5.3.1	Ontwikkelingsmodel van Hofer	37
3.5.3.2	Ontwikkelingsmodel van Greiner	40
3.6	PROFESSIONELE BESTUUR IN KLEINSAKESONDERNEMINGS TEN EINDE WINSGEWENDE GROEI TE VERSEKER	41
3.6.1	Beplanning	44
3.6.2	Organisering	46

3.6.2.1	Ontwikkeling van organisasiestrukture in kleinsake- ondernemings	46
3.6.2.2	Die ontwikkeling van entrepreneurspanne	47
3.6.2.3	Ontwikkeling van 'n organisasiekultuur	50
3.6.3	Aktivering	52
3.6.4	Beheer	53
3.7	SAMEVATTING	54

HOOFSTUK 4

DIE PLEK VAN 'N GELEENTHEID IN DIE STREWE NA WINSGEWENDE GROEI

4.1	INLEIDING	55
4.2	ONDERSKEID TUSSEN IDEES EN GELEENTHEDE	56
4.3	KRITERIA VIR DIE EVALUERING VAN GELEENTHEDE	57
4.3.1	Die geleentheid moet by die onderneming pas	57
4.3.2	Die regte tydgleuf vir die benutting van geleentheid moet bestaan ...	58
4.3.3	Markeienskappe	59
4.3.3.1	Die verbruiker	60
4.3.3.2	Verbruikersvoordele	60
4.3.3.3	Waardetoevoeging	61
4.3.3.4	Produklewensiklus	61
4.3.4	Die voorkoms van die markstruktuur	61
4.3.4.1	Mededingende struktuur	62
4.3.4.2	Produkeienskappe	63
4.3.4.3	Distribusie/aantal verskaffers	64
4.3.4.4	Evolusie van die bedryf	64
4.3.5	'n Geskikte markgrootte	65
4.3.6	Groeikoers van die bedryf	66
4.3.7	Bruto winsmarges	67
4.3.8	'n Voordelige markaandeel	67
4.3.9	Kostestruktuur	69
4.4	DIE INVLOED VAN MEDEDINGENDE VOORDEEL OP GROEI	70
4.4.1	Omskrywing van mededingende voordeel	70
4.4.2	Mededingende voordeel wat vir kleinsakeondernemings geskik is ...	71
4.4.3	Implikasies van mededingende voordeel	72
4.5	TIPES GROEISTRATEGIEË	73
4.5.1	Intensiewe groei	73
4.5.2	Integrasie	74
4.5.3	Diversifikasie	75
4.6	SAMEVATTING	76

HOOFSTUK 5

DIE ROL EN BYDRAE VAN HULPBRONNE TOT WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS

5.1	INLEIDING	78
5.2	DIE INVLOED VAN GROEI OP KONTANTVLOEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS	79
5.2.1	Faktore wat kontantvloeiproebleme in kleinsakeondernemings veroorsaak	80
5.2.2	Beheer van kontant	82
5.2.2.1	Kontantvloei-state	83
5.2.2.2	Verhoudingsgetalle	84
5.2.3	Voordele van kontantvloei-beheer	86
5.3	FINANSIERINGSIMPLIKASIES VAN DIE HANDHAWING VAN VOLGEHOUE GROEI	87
5.3.1	Persentasie-van-verkopemodel	87
5.3.2	Boston-model vir volgehoute groei	88
5.3.3	Faktore bepalend vir die handhawing van volgehoute groei	89
5.3.3.1	Opbrengskoers op totale bates (ROI)	90
5.3.3.2	Skuldverhouding	90
5.3.3.3	Eie kapitaal	91
5.3.3.4	Verdelingsbeleid	91
5.3.3.5	Eksterne faktore	92
5.5	SAMEVATTING	93

AFDELING B EMPIRIESE ONDERSOEK

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK RAKENDE FAKTORE WAT WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS BEÏNVLOED

6.1	INLEIDING	95
6.2	DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	95
6.3	NAVORSINGSMETODOLOGIE	96
6.3.1	Bepaling van die universum	96
6.3.2	Dataversameling	97
6.3.2.1	Die samestelling van die skedule	99
6.3.2.2	Die invul van die skedules	101
6.3.3	Datapro-sessering en -ontleding	101
6.3.4	Die respons	101

6.4	RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	102
6.4.1	Klassifikasie van respondente en responderende ondernemings	102
6.4.1.1	Klassifikasie van die deelnamegroep volgens demografiese eienskappe	103
6.4.1.2	Klassifikasie van respondente volgens die aantal jare wat hulle ondernemings bestuur, asook volgens bedryfs- en bestuurskennis waaroor hulle beskik	104
6.4.1.3	Klassifikasie van respondente volgens eienaarskap	106
6.4.1.4	Klassifikasie van ondernemings volgens ondernemings-vorm en bedryf	108
6.4.2	Algemene aspekte kenmerkend van groei-ervaring in klein en mediumgrootte sakeondernemings	109
6.4.2.1	Ervaring van groei in klein en mediumgrootte sake-ondernemings	110
6.4.2.2	Probleme wat deur klein en mediumgrootte sake-ondernemings gedurende die onderskeie fases van die ondernemingslewensiklus ervaar word	112
6.4.2.3	Bepalende faktore vir winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings	113
6.4.3	Hantering van groei deur die entrepreneur	114
6.4.3.1	Gewilligheid van respondente om ondernemings te laat groei	114
6.4.3.2	Verandering van gedrag en bestuurstyl van respondente ter wille van groei	115
6.4.3.3	Beplanning vir groei deur die entrepreneur	117
6.4.3.4	Bestuursverwante probleme wat deur winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings ervaar word	119
6.4.3.5	Belangrikheid van entrepreneurspanne in groei	120
6.4.4	Die invloed van 'n geleentheid op groei	121
6.4.4.1	Geleentheid tydens toetrede	121
6.4.4.2	Faktore wat beperkend op die geleentheid inwerk	122
6.4.4.3	Geleentheid tydens die groei- en volwasse fase	125
6.4.4.4	Identifisering van faktore in die bedryf/mark wat tot groei in die groeifase van die ondernemingslewensiklus bygedra het	127
6.4.5	Invloed van groei op finansiële bestuur in klein en mediumgrootte sakeondernemings	128
6.4.5.1	Voorkoms en oorbrugging van kontantvloei-probleme	129
6.5	SLOTOPMERKINGS	130

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1	INLEIDING	131
7.2	GEVOLGTREKKINGS	132
7.2.1	Algemene gevolgtrekkings	132
7.2.2	Groei-ervaring van responderende ondernemings	133
7.2.3	Hantering van winsgewende groei deur entrepreneurs	134
7.2.4	Die bydrae van die geleentheid tot groei	135
7.2.5	Die invloed van finansiële hulpbronne op groei	136
7.3	AANBEVELINGS	137
7.4	VERDERE NAVORSINGSMOONTLIKHEDE VOORTSPRUITEND UIT HIERDIE STUDIE	139
7.5	SLOTOPMERKINGS	139
	BRONNELYS	140
BYLAE A:	Vraelys rakende groei in klein en mediumgrootte sake- ondernemings	147
BYLAE B:	Questionnaire regarding growth in small and medium sized businesses	155
	OPSOMMING	163
	SUMMARY	165

LYS VAN TABELLE EN FIGURE

TABEL

2.1	Vereistes vir winsgewende groei	14
3.1	Beskouinge aangaande entrepreneuriese bestuur	33
3.2	Die verskille tussen professionele en entrepreneuriese bestuur in kleinsakeondernemings	42
3.3	Entrepreneurs teenoor korporatiewe bestuursgedrag: Enkele teenstellende waardes, denkwyses en doelwitte	43
3.4	Ses kategorieë van organisatoriese hindernisse van entrepreneurskap in kleinsakeondernemings	51
4.1	Strategieë vir ondernemings met 'n klein marktaandeel in volwasse bedrywe	68
4.2	Die mees geskikte mededingende voordeel vir kleinsakeondernemings	71
6.1	Ouderdomsgroepering van respondente	104
6.2	Vergelyking van tyd wat entrepreneurs ondernemings bestuur en verwante bedryfskennis waaroor respondente beskik	105
6.3	Vergelyking van bedryfs- en bestuurskennis van respondente	106
6.4	Verspreiding van responderende ondernemings volgens eienaarskap en die bestaan van entrepreneurspanne	107
6.5	Verspreiding van responderende ondernemings volgens die bedryf waarin respondente betrokke is en geslag van respondente	109
6.6	Verspreiding van responderende ondernemings volgens die ervaring van groei gedurende die begin- en groeifase	111
6.7	Probleme gedurende onderskeie fases van die ondernemingslewensiklus deur responderende ondernemings ervaar	112
6.8	Bepalende faktore vir groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings	113
6.9	Verspreiding van responderende ondernemings volgens die gewillig- heid van respondente om ondernemings te laat groei en die beplanning vir groei deur respondente gedoen	114

6.10	Implikasies van groei wat vooraf deur respondente besef is en die bereidwilligheid om hul gedrag te verander om by 'n bestuursposisie aan te pas	115
6.11	Verspreiding van responderende ondernemings volgens die bereidwilligheid van respondente om hul bestuurstyle aan te pas en die mate waartoe respondente hierdie verandering as moeilik ervaar	116
6.12	Aspekte aangaande bestuurstyl van respondente meer gedesentraliseerd geraak	117
6.13	Aspekte aangaande bestuurstyl van respondente meer formeel geraak	117
6.14	Aspekte waarvoor respondente beplan het gedurende die groeifase	118
6.15	Bestuursverwante probleme deur respondente ervaar	119
6.16	Bestaan van bestuurspanne by responderende ondernemings	120
6.17	Verspreiding van responderende ondernemings volgens toetrede tot 'n snelgroeiende bedryf en skielike of gelykmatige groei gedurende die beginfase	122
6.18	Klassifisering van toetreehindernisse wat deur responderende ondernemings gedurende toetrede tot die mark ervaar is	124
6.19	Mededingende faktore wat groei kan beperk	124
6.20	Verspreiding van responderende ondernemings op grond van die basis waarop meegeeding is	125
6.21	Verspreiding van responderende ondernemings volgens groeistrategieë gevolg	127
6.22	Identifisering van faktore wat tot groei in die groeifase van die onderneming bydra	127
6.23	Voorkoms van kontantvloei probleme in klein en mediumgrootte sakeondernemings	129
6.24	Wyses waarop entrepreneurs kontantvloei probleme oorbrug	129

FIGUUR

2.1	Groeifases in kleinsakeondernemings soos voorgestel deur Timmons <i>et al.</i> (1994:211)	17
2.2	Grafiese voorstelling van groeifases in kleinsakeondernemings	18
3.1	'n Skematiese voorstelling van die oorgangsproses van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur	39
6.1	Verspreiding van respondente volgens geslag	103
6.2	Verspreiding van respondente volgens ondernemings self deur respondente begin en respondente wat bestaande ondernemings oorgeneem het	106
6.3	Ondernemingsvorme van responderende ondernemings	108
6.4	Fase van die ondernemingslewensiklus waarin ondernemings tydens die studie verkeer het	110
6.5	Beplanning vir groei	118
6.6	Vraag na die produk tydens toetrede van responderende ondernemings tot die mark	121
6.7	Toetreehindernisse deur responderende ondernemings tydens toetrede tot die bedryf ervaar	123
6.8	Handhawing van die fokus van die onderneming	126

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING VAN DIE ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Kleinsakesektore is noodsaaklik vir enige ekonomie. Die bestaan van 'n kleinsakesektor bied verskeie voordele, soos die skepping van werksgeleenthede, beter verspreiding van ekonomiese aktiwiteite, behoeftebevrediging, ekonomiese groei, manifestasie van die vryemarkstelsel en geleenthede om tot die sakewêreld toe te tree. Volgens Kroon en Moolman (1992:123) hou die bedryf van kleinsakeondernemings wins en vooruitgang vir entrepreneurs in. Gemeenskappe baat noodwendig by die bedryf van kleinsakeondernemings as gevolg van investering en ontwikkeling wat daaruit voortvloei. Zimmerer en Scarborough (1996:2) is van mening dat sonder die ontwikkeling van nuwe ondernemings, ekonomieë sal stagneer. Aanduidings is egter dat die ontwikkeling van die kleinsakesektor wêreldwyd ondersteuning geniet.

Barber (1989:2) huldig die standpunt dat die voordele wat kleinsakesektore bied, in 'n groot mate op die moontlikheid van ondernemings om winsgewend te groei, berus. Winsgewende groei is vir ondernemings en entrepreneurs voordelig aangesien dit tot welvaartmaksimering, groter marktaandeel en beter bedingingsmag lei. Groei van kleinsakeondernemings verseker derhalwe ook die voortbestaan van kleinsakesektore, én gepaardgaande voordele wat dié sektore bied. Sonder winsgewende groei stagneer ondernemings en kan met 'n toename in mededinging misluk.

Groei kan intern of ekstern van aard wees. Eksterne groei word verwesenlik deur kombinerings (groeptvorming). Interne groei vind in 'n bestaande onderneming plaas wanneer die onderneming bedryfsvoeringsfasiliteite vergroot en nuwe markte opbou. Interne groei kan bereik word deur die verkryging van bates. Om interne groei te verseker, moet groei dus winsgewend plaasvind. Die fokus van hierdie studie is op winsgewende groei gerig.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die vermoë om te groei en oorleef, is waarskynlik een van die grootste probleme waarmee talle Suid-Afrikaanse ondernemings tans gekonfronteer word. Statistiek toon dat groei 'n uitsonderlike proses is, en dat die meeste ondernemings klein bly. Timmons *et al.* (1994:10) is ook van mening dat min kleinsakeondernemings groei en sukses bereik.

'n Kleinsakeonderneming het unieke omstandighede wat groei, en veral vinnige groei, nie 'n baie aantreklike opsie maak nie. Gegewe hierdie perspektief moet groei omsigtig deur entrepreneurs hanteer word. Die situasie wat egter merendeels in kleinsakeondernemings voorkom, is dat groei nie beplan word nie en dan onbeheersd plaasvind (McKenna 1981:21).

Ondanks voorafgaande argumente oor die mislukking van kleinsakeondernemings, is daar tog ondernemings wat wel groei en sukses bereik. Hierdie ondernemings kom in verskillende bedrywe, markte en omstandighede voor. 'n Gemeenskaplike resep vir groei en sukses moet derhalwe bestaan.

Die entrepreneur word meesal beskou as die oorsaak van sukses in kleinsakeondernemings (Osborne 1993:18). 'n Enkele faktor kan egter nie winsgewende groei teweegbring nie. Barber (1990:2) is ook van mening dat groei in kleinsakeondernemings 'n komplekse proses is en stel dit soos volg: *"Growth implies much more than the ability to invest in best-practice facilities. It enquires an ability to adapt and change, to be aware of markets and technological developments arising outside the firm, to make use of internal resources and to combine them effectively and continually with resources drawn from the environment. If these growth barriers are not overcome, then no matter how efficient the firm and how attractive its products, it will remain of limited economic significance."*

Die kompleksiteit van groei moet dus nie onderskat word nie. Krediet moet ook nie aan kitsresepte en enkele oplossings vir winsgewende groei gegee word nie. Die soeke na 'n suksesresep vir winsgewende groei begin by die bepaling van die faktore wat winsgewende groei beïnvloed.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die hoofdoelwit met hierdie studie is om te bepaal in watter mate die entrepreneur, hulpbronne en geleentheid winsgewende groei beïnvloed.

Ander spesifieke doelwitte voortspruitend uit bogenoemde hoofdoelwitte:

- a) Om die volgorde van belangrikheid van genoemde faktore te bepaal.
- b) Om 'n idee te vorm van die groeiervaring van winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings.
- c) Die identifisering van probleme wat klein en mediumgrootte sakeondernemings gedurende die verskillende groeifases ervaar.
- d) Om 'n begrip te vorm van die hantering van winsgewende groei deur entrepreneurs.
- e) Om die rol van die geleentheid in groei van klein en mediumgrootte sakeondernemings te identifiseer.
- f) Om die finansieringsimplikasies van groei te bepaal.

Bogenoemde doelwitte word in die eerste plek ondersoek deur na bestaande literatuur in dié verband te kyk (Afdeling A). Die literatuurstudie word in Afdeling B aangevul deur 'n empiriese ondersoek.

1.4 BEGRIPSOMSKRYWING

Dit is noodsaaklik dat sekere begrippe omskryf moet word ten einde die konteks daarvan binne die studie te verduidelik.

1.4.1 Winsgewende groei

Groei word uiteenlopend geïnterpreteer en daarom is 'n omskrywing vir groei noodsaaklik.

Om spesifieke aspekte aangaande groei te impliseer, word die begrip *winsgewende groei* gebruik. Winsgewende groei word vir die doeleindes van hierdie studie beskou as die reële toename in omset en winsgewendheid in verhouding tot mekaar op die lang termyn. Vir 'n breedvoerige verduideliking van die begrip, sien par. 2.2.

1.4.2 Klein en mediumgrootte sakeondernemings

Navorsers verskil oor die definiëring van klein en mediumgrootte sakeondernemings. 'n Duidelike omskrywing van klein en mediumgrootte sakeondernemings is noodsaaklik, aangesien dit die bepaling van die universum van hierdie studie beïnvloed. Klein en mediumgrootte sakeondernemings word derhalwe soos volg gedefinieer:

Dit is ondernemings wat onafhanklik en privaat besit en bedryf word deur entrepreneurs wat ook die eienaars van die ondernemings is. Hierdie ondernemings het minder as 300 werknemers, bates van R2 miljoen, 'n maksimum van vyf bedryfseenhede en 'n omset van R5 miljoen. Hierdie definiëring is afgelei van die Kleinsake-Ontwikkelingskorporasie se definisie van klein en mediumgrootte sakeondernemings (Bowler 1995:1).

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

1.5.1 Die literatuurstudie

'n Literatuurstudie van gepubliseerde werke aangaande kleinsakeondernemings en groei is uitgevoer. Hierdie bronne is aangevul met toepaslike inligting uit, onder andere, verhandelings en proefskrifte. Die kritiese analise van die bestaande literatuur het 'n basis vir gedetailleerde empiriese navorsing gestel.

1.5.2 Die empiriese opname

Die empiriese ondersoek was daarop gerig om sekere inligting van die universum (wingsewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings in Bloemfontein) te verkry, die inligting te verwerk, met bestaande teorie te vergelyk en sekere gevolgtrekkings, afleidings en aanbevelings uit die vergelyking te maak.

1.5.2.1 Die navorsingsmetodologie

Die navorsingsmetodologie bestaan uit die opstel van 'n skedule, uitvoer van die ondersoek en die verwerking van die data. Gestruktureerde data-insameling, naamlik persoonlike onderhoude aan die hand van 'n skedule, is gebruik om inligting te bekom. Beskikbare data is daarna deur middel van kruistabellering en variansie-analises ontleed.

1.6 PROBLEME WAT TYDENS DIE STUDIE ERVAAR IS

- a) Die bepaling van die universum was problematies aangesien inligting wat nodig word om so 'n bepaling te maak (finansiële syfers), sensitief van aard is en entrepreneurs nie altyd daarmee geneë is om dit te verstrek nie.
- b) Suid-Afrikaanse bronne oor die kleinsakesektor is beperk. Buitelandse bronne en tydskrifte moes dus vir die literatuurstudie gebruik word.

1.7 BYDRAE VAN DIE STUDIE

- a) Min literatuur is oor groei van kleinsakeondernemings in Suid-Afrika beskikbaar. Die literatuurstudie van hierdie studie maak dus 'n bydrae deurdat bestaande literatuur oor groei van kleinsakeondernemings in Suid-Afrika verbreed word.
- b) Die empiriese studie bepaal in watter mate die geleentheid, hulpbronne en entrepreneur tot groei in Suid-Afrikaanse ondernemings bydra.
- c) Probleme en hindernisse wat in groei oorkom moet word sodat winsgewende groei kan plaasvind, word ook in hierdie studie beskou.

1.8 INDELING VAN DIE STUDIE

Die studie word in twee fases hanteer. Afdeling A omvat hoofstukke 2 tot 5 wat te make het met die teoretiese bespreking van winsgewende groei en die drie faktore, naamlik die entrepreneur, geleentheid en hulpbronne wat volgens die studie winsgewende groei beïnvloed. Afdeling B bevat die empiriese resultate en gevolgtrekkings van die studie.

In hoofstuk 2 word winsgewende groei omskryf, sowel as die belangrikheid van groei onderstreep. 'n Bespreking van die groeifases en gepaardgaande probleme word ook aangeraak. Die teoretiese bespreking van die drie faktore wat groei beïnvloed, volg.

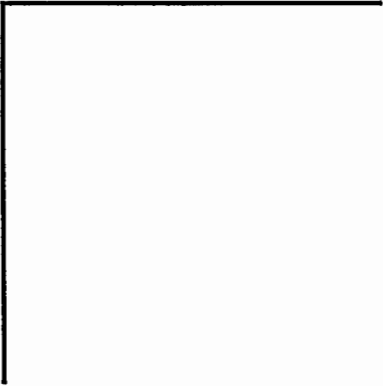
Hoofstuk 3 handel oor die hantering van groei deur die entrepreneur. Aspekte wat aangespreek word, is bestuursprobleme wat ervaar word, die veranderende rol van die entrepreneur, bestuur kenmerkend vir entrepreneurs (entrepreneuriese bestuur) en die handhawing van professionele bestuur in kleinsakeondernemings om winsgewende groei te verseker.

In hoofstuk 4 word aandag gegee aan die rol wat 'n geleentheid in groei speel, met spesifieke verwysing na die evaluering van geleenthede, die invloed van 'n mededingende voordeel op groei en groeistrategieë wat oorweeg kan word.

Hoofstuk 5 is gerig op die finansieringsimplikasies van groei in groeiende ondernemings. Die invloed van groei op kontantvloei word ondersoek, asook die finansieringsimplikasies van die handhawing van volgehoue groei.

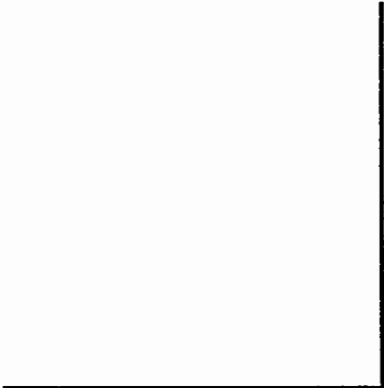
Die empiriese ondersoek word in hoofstuk 6 saamgevat. In dié hoofstuk word winsgewende groei empiries in deelnemende ondernemings ondersoek en die interpretasie en evaluering van die oop en meerkeusige vrae weergegee.

Hoofstuk 7 bevat die gevolgtrekkings van die studie, asook enkele aanbevelings.



Afdeling A

TEORETIESE BESPREKING



HOOFSTUK 2

DIE BELANGRIKHEID EN PROBLEMATIEK VAN WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKESONDERNEMINGS

2.1 INLEIDING

Groei is nie altyd die natuurlike gevolg van die voortbestaan van ondernemings nie, en daarom ook nie van kleinsakeondernemings nie (Dsouza 1990:9; Dewhurst & Burns 1993:369). Volgens Timmons *et al.* (1994:10) misluk 23,7 persent van alle nuwe ondernemings binne die eerste twee jaar na oprigting, met 51,7 persent en 62,7 persent onderskeidelik binne die eerste vier en ses jaar na oprigting. Baie kleinsakeondernemings misluk dus, terwyl min daarteenoor oorleef en tot uiteindelijke suksesvolle ondernemings ontwikkel.

Die tydstip waarop ondernemings begin groei, is bepalend vir oorlewing. Ondernemings wat vroeg begin groei, het 'n groter kans op oorlewing en uiteindelijke sukses. Timmons *et al.* (1994:13) is egter van mening dat dit lank neem voordat kleinsakeondernemings werklik tekens van groei begin toon – gemiddeld eers vier jaar na oprigting. Bennett (1989:7) voer aan dat indien groei wel in kleinsakeondernemings voorkom, dit dikwels onbepland plaasvind. Orlando (1991:12) ondersteun Bennett deur te beweer dat ondernemings in baie gevalle oor een of ander sterk punt soos 'n goeie entrepreneur, genoegsame fondse of 'n lewensvatbare idee beskik, maar dat groei net nie plaasvind nie, of indien groei plaasvind, is die resultate van groei nie na wense nie.

Timmons *et al.* (1994:11) berig dat indien groei wel by kleinsakeondernemings plaasvind, sukses by "hoër potensiaal" kleinsakeondernemings eerder die reël as die uitsondering is. Hierdie "hoër potensiaal" ondernemings is ondernemings wat winsgewend groei en sukses bereik. Die vraag is dus waarom sommige ondernemings winsgewend groei, welvarend word en sukses bereik, terwyl ander nie die mas opkom nie.

In hierdie hoofstuk word gepoog om die belangrikheid en problematiek van groei in kleinsakeondernemings in perspektief te stel, met spesifieke verwysing na 'n omskrywing van winsgewende groei, 'n bespreking van die belangrikheid van winsgewende groei en die identifisering van die voorvereistes vir winsgewende groei. Laastens volg 'n opsomming van die verskeie groeifases met gepaardgaande probleme wat kleinsakeondernemings ervaar.

2.2 'N OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP "WINSGEWENDE GROEI"

Groei is 'n verwarrende begrip aangesien verskillende betekenisse aan die woord geheg kan word. Groei kan uitbreiding, toename of vermeerdering beteken. Onsekerheid bestaan of groei op 'n toename in omset, bates, winsgewendheid, grootte van die onderneming of 'n kombinasie van twee of drie van die genoemdes dui. Verskillende beskouings bestaan omtrent watter faktore moet toeneem om enige toename in ondernemings as groei te klassifiseer. Dsouza (1990:7-8) is van mening dat groei soos volg beskou kan word:

- a) Volgens die lewensiklus van ondernemings: Ondernemings gaan deur verskeie fases en volwassenheid word bepaal deur die fase waarin ondernemings is (vgl. par. 2.5).
- b) Groei kan ondernemingsgeorïenteerd wees en beskou word as 'n toename in die grootte van die onderneming soos gemeet aan verkope, werknemers, bates, fisiese kapasiteit en die huidige waarde van die produktiewe hulpbronne.
- c) Die mededingende omgewing kan ook 'n aanduiding van groei wees soos gemeet aan markaandeel, grootte van die mark en aantal mededingers.

Baysinger *et al.* (1981:2-3) ondersteun bogenoemde deur groei as 'n toename in grootte van ondernemings, asook volgens mededinging en groeifases, te klassifiseer.

Aangesien geen universeel aanvaarbare bestuurswetenskaplike definisie vir groei bestaan nie, word groei vir die doeleindes van hierdie studie gedefinieer as *die reële toename van winsgewendheid en omset in verhouding tot mekaar op die lang termyn.*

Die omskrywing van winsgewende groei word op die volgende vier fundamentele aspekte gebaseer:

- a) 'n Tydaspek (lang termyn) wat aandui dat groei, en nie oorlewing nie, aangespreek word. Groei as doelwit vereis van eienaars dat fondse opgeoffer word om groei te finansier, wat 'n langtermynstrategie verteenwoordig. Oorlewing word in hierdie opsig as die makliker uitweg gesien, aangesien oorlewing op die kort termyn gerig is en nie 'n wesenlike finansiële opoffering van eienaars vereis nie.
- b) Omset en winsgewendheid moet in verhouding tot mekaar toeneem. Alhoewel ondernemings primêr na toename in wins streef, kan wins nie onbepaald op die lang termyn groei, sonder 'n toename in omset en 'n gevolglike toename in totale bates nie.
- c) Winsgewendheid dui op die verhouding tussen wins en bates, en dat wins in 'n groter mate as bates moet toeneem.
- d) Wanneer nominale of reële groei ter sprake kom, moet in ag geneem word dat Suid-Afrika 'n relatiewe hoë inflasiesyfer het, wat nie geïgnoreer kan word nie. As gevolg hiervan kan nominale groei nie as 'n werklike aanduiding van die effektiwiteit van die onderneming gesien word nie. Groei moet dus in reële terme bepaal word.

Hierdie studie spreek winsgewende groei, en nie groei as sodanig nie, aan. Deur winsgewende groei te beklemtoon, word spesifieke aspekte aangaande groei wat vir die voortbestaan en welvaart van ondernemings noodsaaklik is, bestudeer.

2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN WINSGEWENDE GROEI

Enige investeerder belê in ondernemings met die oogmerk om geldwaarde (welvaart) te maksimeer. Ondernemings word gewoonlik geopen met die idee om 'n wins te realiseer en daardeur tot 'n verhoging in welvaart by te dra. Welvaartmaksimering is daarom die primêre doelwit van enige onderneming – met groei en wins as twee van die belangrikste bydraende faktore tot welvaartmaksimering. Indien 'n onderneming groei- en winsgeoriënteerd is, sal dit uiteraard welvaartverhoging tot gevolg hê.

Nel (1994:62) ondersteun bogenoemde deur te beweer dat oorlewing ook 'n gevolg van groei en winsgewendheid is. Dieselfde standpunt word deur Pearce en Robinson (1997:33) gehandhaaf: "... *A firm's growth is inextricably tied to its survival and profitability.*" Groei kan dus oorlewing en welvaart verseker indien dit winsgewend plaasvind.

2.3.1 Winsgewende groei as 'n komponent van welvaartverhoging

In maatskappye word die welvaart van eienaars deur die prys van die onderneming se aandele bepaal (Gitman 1991:18). As gevolg hiervan word aandeelprysmaksimering ten dele as sinoniem met welvaartmaksimering beskou. Aandeelhouders streef dus na optimale welvaartmaksimering, met ander woorde, die hoogste moontlike aandeelprys op die lang termyn. Alhoewel dividende en aandele nie op kleinsakeondernemings van toepassing is nie, kan die volgende model wel as relevant ten opsigte van kleinsakeondernemings beskou word indien sekere aanpassings gemaak word, naamlik dividende verteenwoordig uitgekeerde winste en aandele verteenwoordig eienaarsbelang.

Die waarde van 'n aandeel kan soos volg bereken word:

$$\text{Waarde van aandeel (eienaarsbelang)} = \frac{D_1}{k-g}$$

Waar:

D = verwagte dividend (*uitgekeerde winste*)

k = koste van kapitaal in gegewe risikoklas

g = verwagte groeikoers van die onderneming

(Smit 1994:1)

Volgens bogenoemde formule word die markwaarde van aandele (en sodoende die welvaart van maatskappye) deur verhoogde dividenduitbetaling (wat kontantvloei na eienaars verteenwoordig), verhoogde groei en verminderde koste van kapitaal (wat op verminderde risiko dui) verhoog. Dieselfde beginsel geld vir kleinsakeondernemings, naamlik dat eienaarsbelang toeneem as teruggekeerde winste vermeerder, verhoogde groei plaasvind en/of koste van kapitaal verminder (verminderde risiko).

Die belang van bogenoemde formule vir hierdie studie is geleë in die verhouding tussen k en g .

- a) Risiko beïnvloed koste van kapitaal. 'n Groter risiko lei tot verhoging in koste van kapitaal. Indien die koste van kapitaal (k) 'n risiko vervat wat baie hoog is, sal dit tot 'n vermindering in aandeelpryse lei.
- b) 'n Verhoging in die langtermynegroeiakoers (g) wat die onderneming verwag om te realiseer, sal aanleiding tot 'n verhoging in die aandeelprys of eienaarsbelang gee, wat reëlreg met die primêre doel van welvaartmaksimering ooreenstem.

Groei en welvaart is egter nie noodwendig interaktief, of 'n geval van oorsaak en gevolg nie. Dit wil sê, ondernemings wat groei, is nie noodwendig ook welvarend nie. Tog kan groei as 'n komponent van welvaart beskou word, wat beteken dat groei tot welvaart bydra indien groei winsgewend plaasvind. Om egter te aanvaar dat ondernemings wat groei welvarend is of sal wees, is gewaagd.

Verskeie faktore kan tot winsgewende groei aanleiding gee, byvoorbeeld omset, winsgewendheid, opbrengs op bates, kapitaal of groei (Kelmar 1994:430). Die belangrikheid van hierdie faktore varieer tussen ondernemings, bedrywe en markte. Daar moet egter gewaak word teen die aanname dat faktore wat tot winsgewende groei aanleiding gee, noodwendig ook tot welvaart aanleiding sal gee. Welvaart word deur 'n kombinasie van faktore veroorsaak. Die geleentheid, hulpbronne en entrepreneur wat in hierdie studie ondersoek gaan word, het gesamentlik en individueel 'n bydrae tot welvaart te maak. Individueel kan hierdie faktore egter nie as indikatore van welvaart beskou word nie.

Die snykant van hierdie situasie is ook van krag, naamlik dat net soos die teenwoordigheid van sekere faktore tot 'n hoër waarskynlikheid van winsgewende groei lei, kan die afwesigheid van sekere faktore tot 'n hoër waarskynlikheid van 'n gebrek aan winsgewende groei aanleiding gee. Elke onderneming moet sorg dra dat sodanige faktore op 'n vroeë tydstip van die onderneming se bestaan geïdentifiseer word.

Welvaartmaksimering is die bestaansrede van ondernemings en uit voorafgaande blyk die rol van groei duidelik as 'n komponent wat tot welvaarverhoging aanleiding kan gee, indien groei winsgewend plaasvind. Winsgewende groei is dus 'n belangrike, dog moeilike doelwit in kleinsakeondernemings.

2.3.2 Welvaartverhoging is nie noodwendig 'n gevolg van maksimum wins nie

Hoewel winsgewende groei 'n komponent van welvaart vorm (vgl. par. 2.3.1), word maksimum wins egter dikwels in kleinsakeondernemings as sinoniem met welvaartmaksimering beskou. Maksimum wins en winsgewende groei is nie noodwendig oorsaaklike en/of gevolglike faktore nie en ook nie sinoniem nie. Die nastrewing van maksimum wins lei as gevolg van die volgende redes nie noodwendig tot welvaartmaksimering in kleinsakeondernemings nie (Gitman 1991:16-17):

- a) Indien maksimum wins nagestreef word, is die tydstip waarop opbrengste uitbetaal word van minder belang. Beleggers wil investering so spoedig as moontlik vermeerder. Ter wille van maksimum wins word besluite geneem wat op die kort termyn meer winsgewend is as wat alternatiewe langtermynplanne op die kort termyn kan wees. Die uiteindelijke winsgewendheid van die alternatiewe langtermynplan word nie werklik in ag geneem nie. 'n Moontlike verlies aan opbrengs op die lang termyn kan dus voorkom. Maksimum wins is meer op die kort termyn gerig, terwyl welvaartmaksimering 'n langtermynstrategie impliseer.
- b) Maksimum wins is meesal gekoppel aan transaksies met 'n hoër risiko. Risiko is een van die determinante wat welvaart bepaal. 'n Verhoogde risiko kan aandelepryse verlaag en aandeelhouders aanspoor om risiko oor die algemeen te vermy (Gitman 1991:16-17).

Slegs die optimale kombinasie van groei, risiko en winsgewendheid sal tot welvaartmaksimering aanleiding gee (vgl. 2.3.1).

2.4 VOORVEREISTES VIR WINSGEWENDE GROEI

Winsgewende groei vind nie vanself plaas nie, maar bepaalde vereistes moet nagekom word om winsgewende groei te verseker. Drie toonaangewende bronne met betrekking tot groei in kleinsakeondernemings, naamlik Timmons *et al.* (1994:577), Barber *et al.* (1989:16) en Hodgetts en Kuratko (1989:30-31), identifiseer bepaalde faktore noodsaaklik vir groei en sukses (sien tabel 2.1).

TABEL 2.1: VEREISTES VIR WINSGEWENDE GROEI

Timmons <i>et al.</i> (1994:577)	Barber <i>et al.</i> (1989:16)	Hodgetts en Kuratko (1989:30-31)
Geleentheid	Verkope moet verhoog	Besigheidsgeleentheid
Hulpbronne	Toegang tot addisionele kapitaal	Genoeg hulpbronne
Entrepreneurspan	Bestuurspan moet vergroot en aanpas	Bestuursvaardighede
	Kennisbasis van die tegnologie en mark moet uitbrei	Moderne besigheidsbeginsels

Bron: Saamgestel uit skrywers se standpunte.

Uit tabel 2.1 kom dit na vore dat drie faktore, naamlik die geleentheid, entrepreneurspan en hulpbronne die bepalende faktore (vereistes) vir winsgewende groei is. 'n Meer omvattende beskrywing van elke faktor volg hierna om derhalwe 'n dieper begrip van elke faktor te verkry.

2.4.1 'n Geleentheid moet bestaan

Ondernemings moet deurgaans verseker dat verkope toeneem, met gepaardgaande winsgewendheid. Groter omset met gepaardgaande winsgewendheid is een manier om fondse vir herinvestering te bekom aangesien ondernemings fondse nodig om

groeï te finansier. Verhoging van omset kan egter net plaasvind indien entrepreneurs 'n besigheidsgelentheid identifiseer wat 'n werklike behoefte aan produkte verteenwoordig, en indien entrepreneurs gelenthede optimaal benut. Ander faktore wat ook die grootte van omset beïnvloed, is 'n mededingende voordeel en groeïstrategie (vgl. par. 4.4 en 4.5).

2.4.2 Genoegsame hulpbronne

Groeï in ondernemings veroorsaak dat meer personeel, bedryfskapitaal en vaste bates benodig word. Gepaardgaande daarmee verhoog verskeie kostes ook dienooreenkomstig 'n toename in omset. Verdere fondse word daarom vir verhoogde uitgawes benodig. Enige uitbreiding moet gefinansier word en skaars hulpbronne kan tot kontantvloeïprobleme lei wat die moontlikheid van groeï beperk.

2.4.3 Entrepreneurs moet aanpas en entrepreneurspanne moet vergroot

Bestuur van groeiende ondernemings vereis dat entrepreneurs bestuursvaardighede aanleer en hul bestuurstyl aanpas terwyl hulle terselfdertyd moet poog om kreatief en innoverend te bly. Meer kundigheid word in 'n groeiende onderneming vereis en die entrepreneur het die keuse om 'n entrepreneurspan met aanvullende vaardighede aan te stel.

Die oorskakeling van 'n informele organisasiestruktuur, waar die entrepreneur alle besluite neem, na 'n meer formele struktuur waar spesialisfunksionarisse besluite neem, kan vir die entrepreneur traumaties wees. Indien bestuursaanpassings egter nie gemaak word wanneer die onderneming begin uitbrei nie, kan probleme opduik.

Volgens tabel 2.1 word die kennisbasis van tegnologie en mark wat uitgebrei moet word (Barber *et al.* 1989:16) en moderne besigheidsbeginsels en prosedures (Hodgetts & Kuratko 1989:31) ook as vereistes vir winsgewende groeï beskou. Vir die doeleindes van hierdie studie word die genoemde faktore egter nie as voorvereiste vir winsgewende groeï geklassifiseer nie, aangesien dit volgens die skrywer saamhang met die

ontwikkeling van die entrepreneurspan. Indien die entrepreneurspan aangestel word, sal die verbetering van die kennisbasis én verbeterde besigheidsbeginsels noodwendig volghetsy deur tegnologie of in die vorm van menslike hulpbronne.

Alhoewel al bogenoemde faktore as voorvereistes vir winsgewende groei geklassifiseer kan word, is dit noodsaaklik om daarop te let dat nie alle faktore gelyktydig dieselfde impak of belangrikheid sal hê nie. Ondernemings beweeg deur verskeie fases en van die faktore sal tydens sommige fases meer prominent na vore kom as in ander.

Indien ondernemings nie aan die voorvereistes vir winsgewende groei voldoen nie, kan dit groei verhinder. Die voorvereistes vir groei kan dus ook as 'n stel probleme beskou word wat oorkom moet word om winsgewende groei te verseker.

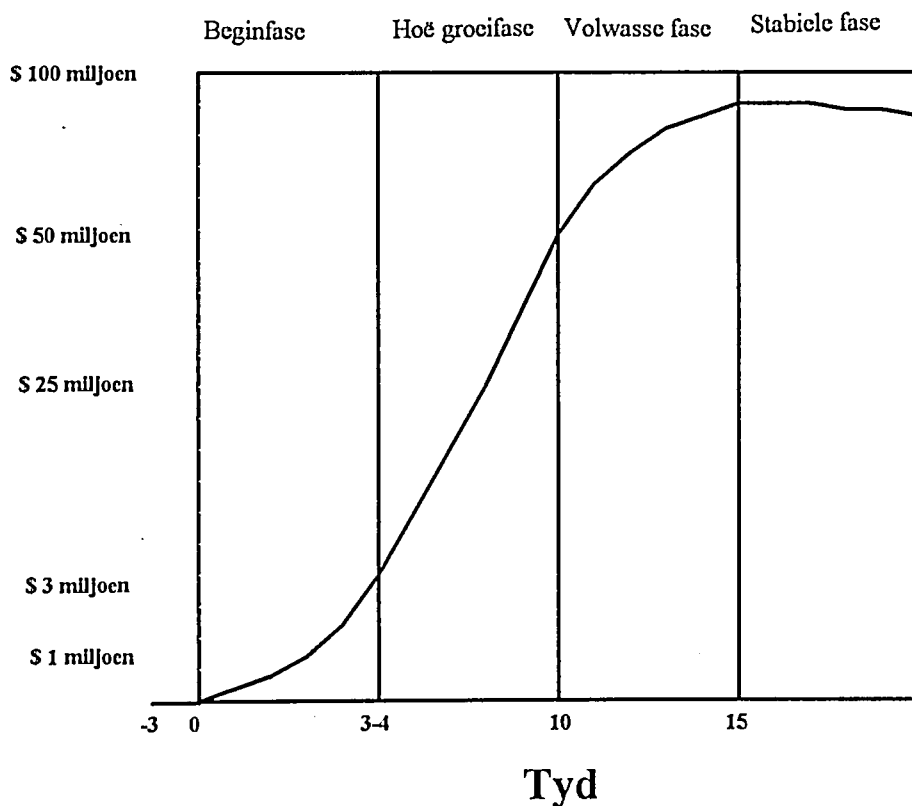
2.5 GROEIFASES VAN KLEINSAKEONDERNEMINGS EN GEPAARDGAANDE PROBLEME

2.5.1 Klassifisering van groeifases in kleinsakeondernemings

Elke fase wat kleinsakeondernemings betree, word gekenmerk deur verskeie, eiesoortige probleme. Uiteenlopende menings bestaan oor die aantal fases waardeur ondernemings beweeg, asook die tipe probleme waardeur elke fase gekenmerk word. Skrywers klassifiseer drie of vyf fases, en die oorgang van een fase na 'n ander word oor die algemeen deur verandering van die entrepreneur se take en uitbreiding van personeel gekenmerk. Baumbach en Mancuso (1987:245) klassifiseer groeifases aan die hand van die veranderende rol van entrepreneurs namate ondernemings ontwikkel. Die probleme wat deur hierdie skrywers aangeraak word, sentreer hoofsaaklik rondom die entrepreneur. Hoewel die entrepreneur 'n deurslaggewende rol speel, is dit belangrik om daarop te let dat 'n enkele faktor nie 'n onderneming van een ontwikkelingsfase na 'n ander kan laat beweeg nie (Mount *et al.* 1993:111). Die ondernemings wat wel van een fase na 'n ander fase beweeg, word deur 'n kombinasie van faktore geaktiveer.

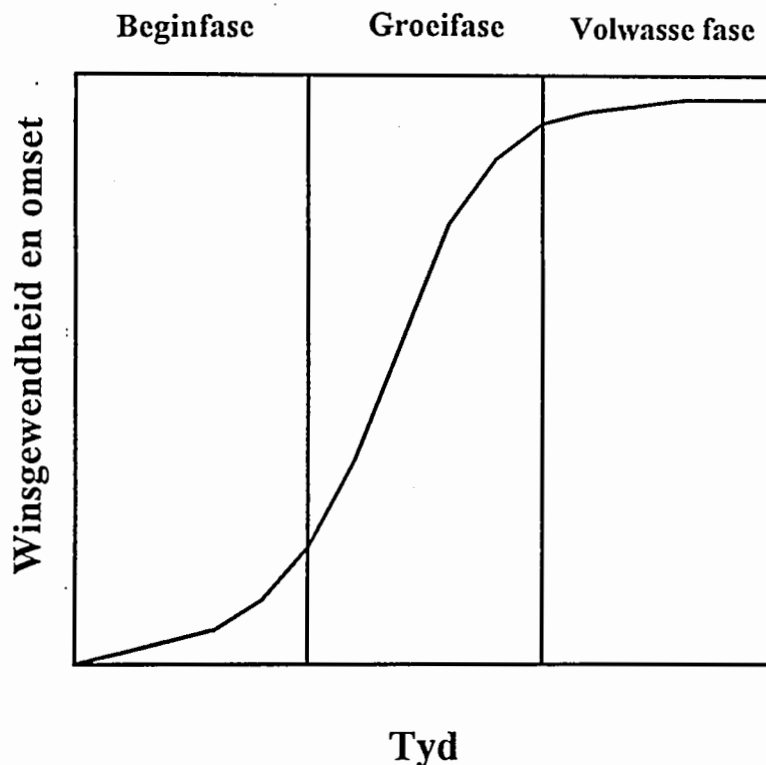
Die modelle van Timmons *et al.* (1994:211), Gibb en Davies (1990:17) en Mount *et al.*, (1993:115) beskou groei slegs as 'n toename in grootte van ondernemings. Timmons *et al.* (1994:211) illustreer groei in 'n model waar grootte voorgestel word deur 'n toename in verkope en personeel op die een as, terwyl die ander as spesifieke tydsintervalle verteenwoordig (Fig. 2.1). Ondernemings ervaar groei egter verskillend en dit is nie te sê dat die beginfase van alle ondernemings binne die eerste drie jaar van bestaan sal voorkom nie. Die beginfase kan ook korter of langer wees.

FIGUUR 2.1: GROEIFASES IN KLEINSAKEONDERNEMINGS SOOS VOORGESTEL DEUR TIMMONS *ET AL.* (1994:211)



Die model (Fig. 2.2) wat in hiedie studie gebruik gaan word en waarop opeenvolgende besprekings gebaseer word, is van die werk van Scott en Bruce (1987:45-51) afgelei. Drie fases word onderskei, naamlik die bekendstellings-, groei- en volwasse fase.

**FIGUUR 2.2: GRAFIESE VOORSTELLING VAN GROEIFASES IN KLEIN-
SAKEONDERNEMINGS**



Bron : Aangepas uit Scott en Bruce (1987:47).

Die vertikale as verteenwoordig toename in winsgewendheid en omset, terwyl die horisontale as toename in tyd verteenwoordig. Kwantifisering op asse vind nie plaas nie. Indien sodanige kwantifisering plaasvind, kan dit beteken dat ondernemings wat nie in genoemde omsetkategorie voorkom nie, beskou word as ondernemings wat nie groei nie, hoewel groei wel kon plaasvind.

2.5.2 Klassifisering van probleme wat gedurende die afsonderlike groeifases in kleinsakeondernemings ervaar word

Sahlman en Stevenson (1992:271) identifiseer vier faktore wat aan ondernemings se ontwikkeling gekoppel word en wat, namate ondernemings groei, verander sodat sukses behaal kan word. Die belangrikheid van hierdie faktore sal tussen fases varieer. Die

faktore ter sprake is finansiële hulpbronne (kontant en leenkrag), personeelhulpbronne (hoeveelhede, kwaliteit en vlakke van bestuur), sisteemhulpbronne (inligting, beplanning en beheersisteme) en laastens ondernemingshulpbronne (verbruikersverhoudinge, markaandeel, verskaffersverhoudinge, distribusieprosesse en mededinging) (Sahlman & Stevenson 1992:271). Elke fase word nou aan die hand van genoemde faktore en probleme bespreek.

2.5.2.1 Bekendstellingsfase

Sahlman en Stevenson (1992:25) berig dat ondernemings op die talente van entrepreneurs gebou word. Gedurende bekendstellingsfases beheer entrepreneurs alle aktiwiteite, sowel as die strategiese rigting van ondernemings terwyl organisasie-strukture nog relatief eenvoudig is (Dewhurst & Burns 1993:373).

Ondernemings funksioneer in een marksegment, met beperkte distribusie. Volgens Dodge en Robbins (1992:34) sentreer die hoofaktiwiteite van die bekendstellingsfase rondom die produk en mark. Op hierdie stadium is oorlewing die hoofdoel van ondernemings.

- a) **Finansiële hulpbronne:** Indien onvoldoende kapitaalvoorsiening in die aanvangstydperk voorkom, word die entrepreneur genoodsaak om addisionele kapitaal te verkry aangesien kontantvloei nog negatief is. Die hoofbronne van finansiering gedurende hierdie stadium is familie of vriende, asook krediet van verskaffers, indien beskikbaar (Scott & Bruce 1987:48). Dieselfde skrywers is van mening dat die boekhoudingstelsel nog relatief eenvoudig is.
- b) **Menslike hulpbronne:** Die entrepreneur hanteer die belangrikste take self en is oor die algemeen onervare met betrekking tot bestuursaktiwiteite. Dewhurst en Burns (1993:373) beweer dat die entrepreneur se kennis meesal om tegniese vaardighede, wat aanvanklik tot die ontstaan van die onderneming gelei het, gesentreer is. Indien bedryfsvoering eskaleer en take van entrepreneurs te veel word om te hanteer, word personeel aangestel wat onder direkte toesig van entrepreneurs funksioneer (Scott & Bruce 1987:48).

- c) **Sisteenhulpbronne:** Gedurende hierdie fase vind geen produk- of marknavorsing plaas nie (Scott & Bruce 1987:48). 'n Tekort aan formele beplanning kom voor en indien aktiwiteite toeneem, kan administrasie vir entrepreneurs 'n las word. Voorts is beplanning oor die algemeen op huidige situasies gerig en nie op langtermyn-aangeleenthede nie.
- d) **Ondernemingshulpbronne:** Geen direkte mededinging word gedurende die bekendstellingstadium ervaar nie. Die fokus van aktiwiteite is gerig om produkte aanvaarbaar in die mark te kry en entrepreneurs is dus merendeels met die bou van 'n marktaandeel gemoeid (Sahlman & Stevenson 1992:267). Distribusie word deur die onderneming self gehanteer.

2.5.2.2 Groeifase

Tydens hierdie fase is die onderneming 'n werkbare entiteit en 'n vraag na die produk bestaan. Die onderneming het 'n plek in die mark, terwyl die fokus steeds op 'n enkele produklyn gerig is. Origens is die sakesomgewing turbulent, personeeluitbreiding word noodsaaklik, asook die uitbreiding in produksiekapasiteit en administratiewe stelsels (Sahlman & Stevenson 1992:269).

- a) **Finansiële hulpbronne:** Finansiering kan by banke, entrepreneurs en verskaffers verkry word, hoewel verskafferskrediet slegs verkry kan word indien die onderneming as kredietwaardig bewys is (Scott & Bruce 1987:49). Nuwe vennote kan ook oorweeg word om sodoende interne finansiering vir groei te mobiliseer. Sahlman en Stevenson (1992:266) maak die stelling dat ondernemings tydens hierdie fase genoeg kontant moet genereer om groei te finansier, sowel as om die vervanging van bates moontlik te maak. Kontantvloei kan dus positief wees, maar word gewoonlik herinvesteer om groei te finansier.
- b) **Menslike hulpbronne:** Skeiding tussen die entrepreneur en onderneming begin al hoe duideliker word. Entrepreneurstake en verantwoordelikhede verander vanaf operasionele na bestuursaktiwiteite (Dodge & Robbins 1992:34). Die entrepreneur bestee tyd aan werwing, keuring en opleiding van nuwe personeel. Die eens

informele organisasiestruktuur ontwikkel in 'n meer formele organisasiestruktuur en meer funksionele bestuurders word aangestel wat gepaardgaan met delegering van take na laer vlakke.

- c) **Sisteenhulpbronne:** Die onderneming toon wesenlike uitbreiding en inligtingstelsels word 'n vereiste. Formele en strategiese beplanning word deur bestuurders en entrepreneurs met die oog op die toekomstige rigting van ondernemings gedoen. Volgens Dewhurst en Burns (1993:374) word formele beheer as gevolg van meer bestuursvlakke en toenemende aktiwiteite noodsaaklik.
- d) **Ondernemingshulpbronne:** Ongekontroleerde groei is van die grootste risiko's wat ondernemings kan loop. Indien entrepreneurs groei kan beheer, deur byvoorbeeld bestuurspersoneel aan te stel wat groei kan hanteer of genoegsame fondse kan mobiliseer, sal die onderneming tot die volwasse fase deurdring. Ongekontroleerde groei plaas egter druk op hulpbronne, wat probleme vir ondernemings kan veroorsaak (Scott & Bruce 1987:49). Mededinging kan 'n probleem word wat ondernemings kan dwing om reaktief ten opsigte van mededingers op te tree. Die eksterne fokus word belangriker, wat beteken dat meer aandag aan mededinging, sowel as verbruikerbehoefte, geskenk moet word (Mount *et al.* 1993:115). Alternatiewe distribusiekanale of diversifikasie van produkte kan oorweeg word, hoewel dit verdere eise aan personeel en finansiële hulpbronne gaan stel.

2.5.2.3 Volwasse fase

Dodge en Robbins (1992:34) wys daarop dat die volwasse fase deur produkinnowasie, diverse produkte en produklyne, asook gedentraliseerde bestuur en aktiwiteite gekenmerk word. Kritieke take tydens hierdie fase behels die beheer van uitgawes en die behoud van die voordele van die kleinsakeonderneming, naamlik buigsaamheid en 'n gees van entrepreneurskap. Indien ondernemings kreatief bly en nuwe geleenthede benut, sal verdere groei ervaar word. Sou die onderneming egter rigied bly en weerstand bied teen verandering, sal stagnasie en uiteindelijke afplatting van aktiwiteite plaasvind.

- a) **Finansiële hulpbronne:** Ondernemings konsolideer en trek tydens hierdie fase voordeel uit die beskikbare kapitaal en ervare bestuurspanne. Ondernemings beskik dikwels oor formele rekords en rekeningkundige stelsels, asook funksionele bestuurders wat finansiële aktiwiteite hanteer. Verdere uitbreidings en diversifikasie word as moontlike groeistrategieë oorweeg. Vermindering van onproduktiewe personeel en die uitskakeling van swak produklyne kan ook 'n verhoging in opbrengs op kapitaal tot gevolg hê.
- b) **Menslike hulpbronne:** 'n Probleem wat kan ontwikkel, is dat bestuur verset teen veranderinge openbaar. Weerstand teen enige moontlike verandering kan tot rigiditeit lei en uiteindelijke ondergang beteken (Makriadakis 1991:121). Hierdie stadium word gewoonlik gekenmerk deur vermyding van risiko's en verminderde innoverende gedrag. Vir kleinsakeondernemings is dit noodsaaklik om buigsaamheid ten opsigte van verandering te behou, aangesien buigsaamheid as een van die belangrikste voordele van kleinsakeondernemings beskou word.
- c) **Sistehmulpbronne:** Die meeste inligting-, beplanning- en beheersisteme is gemeganiseer, wat verdere voordeel vir ondernemings in terme van marknavorsing en verbetering van produkte en strategieë inhou. Genoegsame personeel en bestuurders is beskikbaar om te verseker dat beheer bevredigend geskied.
- d) **Ondernemingshulpbronne:** Dit is belangrik dat bestuur innoverend en kreatief bly om verhoogde mededinging en verandering die hoof te bied. Sou die onderneming as gevolg van rigiditeit stagneer, kan probleme met betrekking tot mededinging opduik.

Die uiteindelijke sukses en welvaart van ondernemings word bepaal deur hoe ondernemings hierdie probleme in die verskeie ontwikkelingsfases hanteer, en of die regte kombinasie winsgewendheid, groei en risiko nagestreef word.

2.6 SAMEVATTING

Groei is noodsaaklik vir enige onderneming aangesien dit welvaartmaksimering tot gevolg het en welvaartmaksimering die vernaamste rede is waarom ondernemings in die lewe geroep word. Welvaart word beïnvloed deur winsgewende groei. Faktore wat tot winsgewende groei lei, sal dus noodwendig welvaart tot gevolg hê.

Winsgewende groei vind egter nie maklik plaas nie, en is die uitsondering eerder as die reël. Vir winsgewende groei word hulpbronne, 'n entrepreneurspan en die regte geleentheid benodig. Die meeste skrywers beskou laasgenoemde drie faktore as die vernaamste beïnvloeders van groei. Die drie faktore kan egter ook as die hindernisse van groei beskou word, want sou hierdie faktore nie reg hanteer en oorkom word nie, kan dit groeipotensiaal van ondernemings beperk.

Ontwikkende ondernemings beweeg deur verskeie fases. Elk van die fases lewer probleme op en die voortbestaan en welvaart van ondernemings hang af van hoe die entrepreneur die probleme hanteer. Drie faktore, naamlik die geleentheid, entrepreneur en hulpbronne speel 'n prominente rol in elke fase. In die bekendstellingsfase is die belangrikste krisis die ontwikkeling van die mark (geleentheid). Die groeifase het te kampe met die krisis van befondsing van groei en om 'n gesonde kontantvloei te handhaaf (hulpbronne). In die volwasse fase moet die onderneming waak teen stagnasie en rigiditeit van bestuur sodat die onderneming deurlopend by verandering kan aanpas en daardeur die voortbestaan van die onderneming kan verseker (entrepreneur).

Winsgewende groei vereis dus weldeurdagte bestuursaksie. Beplanning vir/en beheer van groei is noodsaaklik en is die verantwoordelikheid van die entrepreneur. In die opvolgende hoofstuk word aandag geskenk aan die bydrae en belangrike rol van die entrepreneur tot die groeiproses van die kleinsakeonderneming.

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN ENTREPRENEURS IN DIE GROEIPROSES VAN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKESONDERNEMINGS

3.1 INLEIDING

Een van die algemeenste redes vir die hoë mislukningskoers onder kleinsakeondernemings is swak bestuur (Cromie 1990:44; De Bruyn 1994:1; Arbaugh & Sexton 1994:888). Die moontlikheid dat swak bestuur in kleinsakeondernemings kan voorkom, is waarskynliker as wat die geval in groter ondernemings is, aangesien groeiende kleinsakeondernemings in toenemende mate bestuurseise aan entrepreneurs stel. Volgens Kao (1991:15) word groeiende ondernemings by uitstek deur onsekerheid en verandering gekenmerk, wat uiteraard verdere druk in terme van bestuur op entrepreneurs plaas. Die aanname kan dus gemaak word dat entrepreneurs in groeiende kleinsakeondernemings met meer bestuursprobleme gekonfronteer word as in groter ondernemings, en dat die moontlikheid vir mislukking in kleinsakeondernemings waarskynliker is as gevolg van sodanige probleme. Kao (1991:14) en Nelton (1984:20) spreek dan ook die mening uit dat groei net soveel, indien nie meer nie, probleme en eise aan bestuur stel as wat die geval met mislukking is.

Soos reeds in 2.5.1 gemeld, beweeg ondernemings deur verskeie ontwikkelingsfases, en elke fase vereis 'n andersoortige mengsel van entrepreneurs- en bestuursvaardighede (Mount *et al.* 1993:111). Vir die oprigting van ondernemings word entrepreneursvaardighede vereis, maar namate ondernemings groei, vermeerder die behoefte aan bestuursvaardighede (Cromie 1990:46). Die belangrikheid van die oorgang vanaf entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur word ook deur verskeie skrywers beklemtoon. Kroon en Moolman (1992:45) stel dit dat suksesvolle ondernemings oor die algemeen die oorgang vanaf 'n entrepreneuriese bestuurstelsel na 'n professionele

bestuurstelsel suksesvol deurvoer. Drucker (in Sahlman & Stevenson 1992:247) beweer dat, indien kleinsakeondernemings op die langer termyn nie professioneel bestuur word nie, die onderneming nie sal oorleef nie, al is die idee, produk of vraag van uitstaande gehalte. De Bruyn (1994:1) huldig die standpunt dat die oorskakeling krities is, veral vir groeiende ondernemings. *"Ondernemings wat vinnig groei moet in geheel 'n omskakeling ondergaan vanaf 'n entrepreneuriese na 'n professioneel bestuurde onderneming."*

Met hierdie hoofstuk word gepoog om bestuursprobleme verwant aan groeiende kleinsakeondernemings te identifiseer en die veranderende rol van entrepreneurs in die groei-proses van kleinsakeondernemings te bespreek. Laasgenoemde word gevolg deur 'n opsomming van moontlike wyses waarop die vier bestuurstake in groeiende kleinsakeondernemings gehanteer moet word om winsgewende groei te verseker.

3.2 BESTUURSVERWANTE PROBLEME IN GROEIENDE KLEIN EN MEDIUM-GROOTTE SAKEONDERNEMINGS

Probleme wat swak bestuur veroorsaak, gee daartoe aanleiding dat kleinsakeondernemings kan misluk. Slegs nadat die aard van bestuursverwante probleme rakende groei verstaan word, kan moontlike oplossings en bestuurstegnieke voorgestel word vir die hantering van sodanige probleme.

Entrepreneurs is uitsluitlik verantwoordelik vir die hantering van bestuursprobleme in groeiende kleinsakeondernemings. Volgens Drucker (in Sahlman & Stevenson 1992:255) en Aram en Cowen (1990:63) neem entrepreneurs besluite rakende die aanstelling van entrepreneurspanne wat mettertyd saam met entrepreneurs vir die bestuur van kleinsakeondernemings verantwoordelik is. Timmons *et al.* (1994:186) beweer tereg dat die talent en gedrag van entrepreneurs en entrepreneurspanne kleinsakeondernemings se sukses bepaal. Gaskill *et al.* (1993:28) is van mening dat bestuur 'n kritiese rol speel en bepalend is ten opsigte van besluite oor finansies, hantering van mededinging, beplanning en besluite oor groei en uitbreiding.

Voortvloeiend uit voorafgaande blyk dit duidelik dat entrepreneurs die sentrale figure in die bestuur van kleinsakeondernemings verteenwoordig en dat groei onlosmaaklik aan suksesvolle bestuur verbind is

Verskeie probleme ontstaan in groeiende kleinsakeondernemings, wat eise aan entrepreneurs in ontwikkelingsstadiums van ondernemings stel, sowel as aan professionele bestuurders in volwasse stadiums van ondernemings. Van belang is egter dat die probleme wat deur groeiende kleinsakeondernemings ervaar word, as die simptome van sukses en nie van mislukking nie, beskou moet word (Duncan & Flamholtz 1982:59).

Verskeie skrywers identifiseer verskillende groeiproebleme in kleinsakeondernemings. 'n Opsomming van die vernaamste beskouinge betreffende bestuursverwante probleme in groeiende kleinsakeondernemings volg hierna.

3.2.1 Die dilemma van leierskap

Entrepreneurs behartig oor die algemeen 'n verskeidenheid aktiwiteite en is merendeels die sentrale figure wat leiding in kleinsakeondernemings verskaf. Entrepreneurs beskik egter oor beperkte tyd om te bestee aan aspekte soos motivering en leiding, asook die skep van 'n visie en 'n sentrale waardesisteem. Sodoende verminder leierskapseffektiwiteit van entrepreneurs (Kao 1991:17).

3.2.2 Langtermynfokus wat vervaag

Volgens Schilit (1986:46) bestee entrepreneurs meesal tyd aan operasionele en daaglikse take. Die gevolg is dat tyd vir strategiese en langtermynbeplanning, wat vir groeiende ondernemings belangriker word, beperk raak. Snyder *et al.* (1983:21) en Golde (1984:343-359) is ook van mening dat entrepreneurs verkies om take waarvan hul hou, uit te voer, eerder as take wat belangrik is, dikwels ten koste van die langtermynimplikasies. Ter ondersteuning van hierdie siening voer Tresidder (1988:15) en Makridakis (1991:122) aan dat entrepreneurs wat op korttermyn- in plaas van langtermynresultate fokus, 'n algemene tendens is.

3.2.3 Onvoldoende beplanning

Welsch en Plaschka (in Klandt 1993:239) is van mening dat entrepreneurs beplanning nie na waarde skat nie. Volgens Robinson en Pearce (1984:128-137) word beplanning in kleinsakeondernemings informeel, reaktief, ongestruktureerd, ongereeld en onvoldoende gedoen. Duncan en Flamholtz (1982:84) huldig die standpunt dat beplanning op 'n *ad hoc*-basis in kleinsakeondernemings gedoen word. Aanvullend hiertoe beweer Aram en Cowen (1990:64) dat gebrekkige beplanning deur entrepreneurs die gevolg is van 'n hulpbrontekort, asook inligting wat ekstern verkry moet word en resultate wat nie onmiddellik getoon word nie.

3.2.4 Kommunikasie word al hoe moeiliker

In ontwikkelende ondernemings vind die uitruil van inligting informeel tussen werknemers plaas. Kao (1991:18) voer egter aan dat met die aanstelling van nuwe personeel, werknemers van mekaar kan vervreem. Laasgenoemde kan tot gevolg hê dat kommunikasie moeiliker word indien formele kanale nie ontwikkel word nie. Tresidder (1988:15), Meyer (1988:12), asook Mount *et al.* (1993:119) beklemtoon dat kommunikasie van deurslaggewende belang is vir die behoud van produktiwiteit en suksesvolle implementering van verandering in groeiende kleinsakeondernemings. Om egter effektiewe kommunikasie in die onderneming te verseker, word professionele vaardighede en ondervinding vereis, wat waarskynlik nie in die entrepreneur of die entrepreneurspan aanwesig is nie (Kao 1991:18).

3.2.5 Onsekerheid met betrekking tot rolle

Werknemers het aanvanklik sekerheid oor die aard van hul take en rolle in die onderneming (Kao 1991:18). Namate aktiwiteite egter toeneem en die toenemende werkslading nie onder werknemers verdeel word nie, kan onsekerheid onder werknemers begin toeneem met betrekking tot hul verantwoordelikhede en rolle (Kao 1991:18). Duncan en Flamholtz (1982:58) huldig dieselfde mening, naamlik dat indien outoriteit, gesag en verantwoordelikhede nie duidelik verdeel en uitgestippel word nie, onsekerheid onder werknemers toeneem. Die aanvanklike informele rolle van werknemers wat met 'n toename in personeel verdwyn en daarmee saam 'n kohesie wat deur hierdie informele rolle bestaan het, dra by tot die onsekerheid van werknemers (Kao 1991:18).

3.2.6 Ontstaan van subgroepe

Bestaande werknemers beskik oor die algemeen oor gemeenskaplike waardes wat daartoe aanleiding gee dat werknemers 'n hegte eenheid vorm. Bogenoemde waardes ontwikkel as gevolg van verantwoordelikhede wat werknemers vir die ontstaan en sukses van ondernemings deel. Volgens Kao (1991:18) en Schein (1983:24-25) kan nuweling in ondernemings uitgesluit voel, met die gevolg dat subgroepe, wat nie dieselfde waardes as die bestaande personeel deel nie, ontwikkel. Die teenwoordigheid van subgroepe en 'n gebrek aan 'n sterk ondernemingskultuur kan op die lang duur probleme veroorsaak. Schilit (1986:44) beweer dat dit noodsaaklik is dat werknemers met ooreenstemmende waardesisteme in diens geneem moet word, aangesien waardesisteme van entrepreneurs en entrepreneurspanne belangrike komponente van ondernemingskulture vorm.

3.2.7 Menslike hulpbronbestuur

Groeïende kleinsakeondernemings vereis al meer spesialis-funksionarisse, en entrepreneurs bestee gewoonlik nie veel tyd aan die werwing en keuring van personeel nie. In kleinsakeondernemings word funksionele areas soos bemaking en finansiële bestuur belangriker as menslike hulpbronbestuur geag (Kao 1991:19). Duncan en Flamholtz (1982:59) beweer tereg dat 'n gebrek aan diepte in bestuur tot personeelprobleme in kleinsakeondernemings bydra. Hambrick en Crozier (1985:31) beweer ook dat groeiende kleinsakeondernemings nie oor genoeg bestuursvaardighede beskik nie. Volgens Cromie (1990:54) vind entrepreneurs in kleinsakeondernemings dit moeilik om geskoolde personeel te werf. Sodanige werwingsprobleem kan die gevolg wees van vergoeding, bevorderings en beroepsgeleenthede wat aanvanklik beperk in kleinsakeondernemings voorkom. Die gebrekkige aandag aan werwing en keuring van personeel, sowel as die probleem om geskoolde personeel te werf, verminder die kanse dat kwaliteitpersoneel in kleinsakeondernemings aangestel word.

3.2.8 Die entrepreneur self

Entrepreneurs begin 'n sakeonderneming om onafhanklik en in beheer te wees, asook eie besluite te kan neem. Groeiende ondernemings vereis egter dat entrepreneurs op een of ander stadium beheer en besluitneming sal deleger, hoewel entrepreneurs meesal

onwillig is om te deleger (Mount *et al.* 1993:119). Davidson (1989:211) is van mening dat vrees vir verlies aan beheer een van die belangrikste redes is waarom entrepreneurs groei verhinder. Dieselfde skrywer beweer ook dat indien groei enigsins tot gevolg sal hê dat entrepreneurs meer beheer verkry, entrepreneurs groei sal ondersteun en aanmoedig.

3.2.9 Toenemende spanning vir die entrepreneur

Timmons *et al.* (1994:192) huldig die standpunt dat entrepreneurs deurlopend spanning rakende die oprigting, oorlewing en groei van sakeondernemings ervaar. Volgens Kao (1991:19) is die voortdurende verandering en onsekerheid waardeur kleinsakeondernemings gekenmerk word, bydraende faktore tot die verhoging van die spanning waaronder entrepreneurs werk. Toenemende spanning kan 'n daling in produktiwiteit tot gevolg hê. Volgens Cromie (1990:45) veroorsaak die toenemende werkslading en roloorslading van entrepreneurs dat belangrike bestuursbeginsels geïgnoreer word.

3.2.10 Die organisasiekultuur

Groeïende ondernemings moet ter wille van 'n nuwe organisasiekultuur 'n gemeenskaplike waardestelsel vir bestaande en nuwe personeel ontwikkel (Kao 1991:24). Organisasiekulture moet genoeg ruimte laat vir die beoefening van entrepreneursgedrag, terwyl beheersisteme terselfdertyd bestaan. Die daarstelling en behoud van 'n balans tussen vryheid (entrepreneursgedrag) en beheer kan egter problematies wees.

3.2.11 Rigiditeit neem toe

Volgens Fombrun en Wally (1989:107) stimuleer 'n toename in personeelgetalle burokrasie. Meer werknemers vereis uiteraard meer prosedures en reëls ten einde besluite te neem, aktiwiteite uit te voer én te koördineer. Ondernemings kan egter vasgevang raak in formele prosedures en organisasiestrukture wat tot gevolg het dat innovasie en kreatiwiteit daardeur onderdruk word (Sahlman & Stevenson 1992:247). Volgens Makridakis (1991:120) het 'n toename in die grootte van kleinsake-

ondernemings burokrasie tot gevolg, en laasgenoemde veroorsaak verminderde individuele inisiatief. Die behoud van buigbaarheid en innovasie is egter geleë in die vestiging van 'n gees van entrepreneurskap in kleinsakeondernemings.

Bestuur in kleinsakeondernemings word bepaald deur eiesoortige groeiproebleme gekompliseer, en gepaardgaande daarmee beskik entrepreneurs oor entrepreneursiese bestuurstyle wat bestuur verder kan kompliseer. Die entrepreneursiese bestuurstyl word vervolgens beskou om sodoende 'n beter begrip van die groeiproebleme waarmee kleinsakeondernemings gekonfronteer word, te verkry.

3.3 ASPEKTE WAT ENTREPRENEURIESE BESTUUR KENMERK

Entrepreneuriese bestuur kom veral in kleinsakeondernemings voor (Zimmerer & Scarborough 1996:93). Entrepreneurs beskik oor 'n eiesoortige bestuurstyl wat die gevolg kan wees van gebrekkige bestuurskennis, onervarenheid, bepaalde omstandighede of persoonlikheidseienskappe. Die unieke bestuurstyl van entrepreneurs in nuwe kleinsakeondernemings kan dus as entrepreneursiese bestuur geklassifiseer word. 'n Breedvoerige omskrywing van die begrip *entrepreneuriese bestuur* volg in par. 3.4.

Vervolgens word 'n opsomming van die belangrikste aspekte wat entrepreneursiese bestuur kenmerk, gegee (Timmons *et al.* 1994:213):

3.3.1 Kombinasie van tyd en verandering

Groeiende ondernemings word deur konstante verandering met betrekking tot kliënte, tegnologie, mededingers, markte en werknemers gekenmerk. Hierdie konstante veranderinge veroorsaak hoë vlakke van onsekerheid, twyfelagtigheid en risiko, wat verdere druk plaas op beperkte tyd.

3.3.2 Onverwagse gebeurtenisse

Gebeurtenisse vind nie liniêr plaas nie, en toon gewoonlik geen verwantskap met mekaar nie. Onseker omstandighede noodsaak entrepreneurs om te beplan. Kenmerkend van kleinsakeondernemings is egter die gebrekkige beplanning en veral gebrekkige strategiese beplanning (Timmons *et al.* 1994:213).. 'n Veranderende omgewing wat gekenmerk word deur onverwagse gebeurtenisse en gebrekkige beplanning gee daartoe aanleiding dat entrepreneurs meesal reaktief optree.

3.3.3 Relatiewe onervarenheid van entrepreneurs

Die entrepreneur en/of entrepreneurspan van kleinsakeondernemings kan relatief onervare wees. Die vinnige ontstaan en groei van ondernemings is oor die algemeen uniek en riglyne om sodanige groei te hanteer, is gewoonlik nie beskikbaar nie.

3.3.4 Onkonvensionele besluitneming

Entrepreneurs beskik dikwels oor onkonvensionele besluitnemingspatrone. Volgens Stoner en Fry (1987:7), Pratten (1991:105) en Timmons *et al.* (1994:213) vertrou entrepreneurs in die meeste gevalle op intuïsie en instink wanneer besluite geneem word. Schilit (1986:46) beweer ook dat belangrike strategiese besluite dikwels deur middel van intuïsie, eerder as formele, logiese en sistematiese analise plaasvind.

3.3.5 Vloeibare strukture en prosedures

Entrepreneurs bied weerstand teen konvensionele organisasiestrukture en formele hiërargieë. Die situasie wat dikwels in kleinsakeondernemings voorkom, is 'n gebrek aan formele strukture. Hierdie gebrek beteken egter nie noodwendig 'n gebrek aan ordelikheid nie. Een van die voordele wat kleinsakeondernemings bo groot ondernemings het, is juis die vermoë om vinnig op veranderinge te reageer as gevolg van min hiërargieë en beperkte rigiditeit.

3.3.6 Entrepreneurskultuur

In kleinsakeondernemings heers 'n algemene waardesisteem wat moeilik is om te meet of te beskryf en gevestig is in die gedrag en houdings van beide entrepreneurs en werknemers. Entrepreneurs en werknemers toon 'n verbintenis tot groei, verbetering en sukses (Timmons *et al.* 1994:213). Gepaardgaande met laasgenoemde heers 'n gemeenskaplike gevoel van verantwoordelikheid onder werknemers met betrekking tot die stigting en sukses van die onderneming. Volgens Duncan en Flamholtz (1982:59) beskik werknemers op 'n *ad hoc*-basis oor vryheid met betrekking tot hul doen en late, 'n informele verhouding tussen werknemers en werkgewers bestaan, en 'n gebrek aan sistematiese beplanning en verantwoording kom dikwels voor.

3.4 'N OMSKRYWING VAN ENTREPRENEURIESE BESTUUR

Hoewel geen algemeen aanvaarde bestuurswetenskaplike omskrywing vir entrepreneuriese bestuur bestaan nie, is dit wenslik om vir die doeleindes van hierdie studie 'n aanvaarbare en funksionele omskrywing daar te stel. Vervolgens word 'n opsomming van verskeie skrywers se beskouinge aangaande entrepreneuriese bestuur gegee. Hoewel Timmons *et al.* (1994:213) se perspektief rakende entrepreneuriese bestuur reeds ten volle in par. 3.3 bespreek is, word 'n kort opsomming van sommige van die hoofpunte weer in tabel 3.1 ingesluit.

Hoewel skrywers oor die presiese aard van entrepreneuriese bestuur verskil, kan die volgende sentrale temas nogtans uit tabel 3.1 afgelei word:

- a) Entrepreneuriese bestuur word eerstens deur gesentraliseerde besluitneming gekenmerk. Beide Hofer en Charan (1984:4-5) en Reich (in Sahlman & Stevenson 1992:54) voer aan dat gesentraliseerde besluitneming plaasvind, hoewel laasgenoemde skrywer aandui dat werknemers wel in besluitneming deel. Entrepreneurs speel dus 'n prominente rol met betrekking tot besluitneming.

TABEL 3.1 BESKOUINGE AANGAANDE ENTREPRENEURIESE BESTUUR

Hofer en Charan (1984:4-5)	Gesentraliseerde besluitneming, ooraftanklikheid van een of twee persone vir oorlewing, paternalistiese atmosfeer en onvoldoende bestuursvaardighede is teenwoordig.
Lloyd (1989:2)	Buigbare organisasiestrukture, informele sisteme vir inligtingsverspreiding, kommunikasie en beheer bestaan. Hulpbronne word vir produkontwikkeling beskikbaar gestel.
Stevenson en Jarillo (1990:17)	Enige geleentheid word benut, of hulpbronne beskikbaar is of nie.
Madique en Hayes (soos aangehaal in Fombrun & Wally 1989:107-108)	Werknemers toon 'n verbintenis tot risikoneming en die mate van outonomieit van werknemers is groot.
Duncan en Flamholtz (1982:59)	Informele verhoudinge, gebrek aan sistematiese beplanning, en 'n afwesigheid van rapportering oor verantwoordelikhede kom voor.
Reich (in Sahlman & Stevenson 1992:54)	Hiërargie is gebrekkig, kwaliteit werk word beklemtoon eerder as kwantiteit, besluitneming vind sentraal plaas hoewel werknemers deelname in besluitneming het en daar heers samewerking onder werknemers.
Kroon en Moolman (1992:51-52)	Direkte kontrole, eiesoortige prosedures, korttermynbeplanning, proaktiewe krisishantering en informele mondelinge kommunikasie vind plaas, terwyl evaluering na taakvoltooiing plaasvind, geleenthede in elke probleemituasie gesien word, risiko's as 'n uitdaging beskou word indien nie te groot nie.
Timmons <i>et al.</i> (1994:213)	Onkonvensionele besluitneming, entrepreneurskultuur (werknemers is outonoom en hul optrede is verantwoordelik) en vloeibare strukture en prosedures is aanwesig.

Bron: Saamgestel uit bogenoemde skrywers se standpunte.

- b) Risikoneming word positief beskou en selfs as 'n potensiële bron van geleenthede en uitdagings geïdentifiseer (Madique & Hayes, soos aangehaal deur Fombrun & Wally 1989:107-108; Kroon & Moolman 1992:51-52).

- c) Entrepreneuriese bestuur word vervolgens gekenmerk deur 'n geleentheids-oriëntasie. Enige situasie, hetsy positief of negatief, word as 'n geleentheid beskou en dienoreenkomstig benut (Kroon & Moolman 1992:51-52; Stevenson & Jarillo 1990:17).
- d) 'n Laaste algemene kenmerk wat na vore kom, is die gebrek aan formele sisteme en prosedures. Bestuursaktiwiteite word op 'n informele basis gehanteer (Lloyd 1989:2; Duncan & Flamholtz 1982:59; Kroon & Moolman 1992:51-52, Reich, in Sahlman & Stevenson 1992:54; Timmons *et al.* 1994:213).
- e) Samevattend kan entrepreneuriese bestuur dus gedefinieer word as *"die bestuurstyl van entrepreneurs wat deur 'n positiewe risiko- en geleentheids-ingesteldheid, gebrekkige formele prosedures en die beslissende rol van entrepreneurs met betrekking tot besluitneming gekenmerk word"*.

3.5 DIE VERANDERENDE ROL VAN DIE ENTREPRENEUR

Groeiende ondernemings vereis 'n balans tussen entrepreneurs en bestuursvaardighede (Kao 1991:24). Sommige entrepreneursvaardighede wat vir die oprigting van die onderneming noodsaaklik is, word minder belangrik namate ondernemings groei. Sodra ondernemings groei, moet entrepreneurs 'n poging aanwend om risiko's en onsekerheid te verminder. Professionele bestuursvaardighede word dus vereis, wat bepaalde implikasies vir entrepreneurs inhou.

3.5.1 Die entrepreneur as bestuurder

Om vinnige groei suksesvol te hanteer, moet die bestuurstyl en aanslag van entrepreneurs verander (De Bruyn 1994:2). Entrepreneurs moet dus oorsakel van 'n entrepreneuriese bestuurstyl na 'n professionele bestuurstyl, wat in werklikheid die aanleer van bestuursbeginsels behels. Hierdie verandering in bestuurstyl bied 'n twee-

ledige uitdaging aan entrepreneurs wat ook as twee van die belangrikste struikelblokke in die oorskakeling van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur beskou kan word.

Eerstens kan die persoonlike eienskappe van entrepreneurs, naamlik vertroue slegs op eie vermoëns, onafhanklikheid, behoefte aan beheer, erkenning en eiesinnigheid (Kuratko & Hodgetts 1992:66), wat daartoe gelei het dat entrepreneurs ondernemings begin, 'n struikelblok word (El-Namaki 1990:81). Anon (1984:38) stipuleer dat die mees kritieke faktor in oorskakeling die tydige onttrekking van entrepreneurs uit die aktiewe bestuur van ondernemings is. Volgens Timmons *et al.* (1994:208) bestaan toenemende bewys dat die meeste ondernemings wat suksesvol groei, deur entrepreneurs wat ook effektiewe bestuurders is, tot daar gelei word. Die entrepreneur moet egter in die proses beheer en mag deel, en dus aanpasbaar genoeg wees om van die persoonlike rolle wat hulle in die onderneming speel, te verander namate die onderneming groei.

Tweedens moet entrepreneurs saam met hierdie omskakeling van 'n entrepreneuriese na 'n professionele bestuurstyl, ook die spesifieke probleme en bestuursuitdagings wat uit groei voortspruit, hanteer. Hierdie probleme is reeds in par. 3.1 aangespreek. Wat egter nou ter sprake is, is of die entrepreneur by veranderinge sal aanpas.

3.5.2 Entrepreneurseienskappe – hindernis of inisieerder van groei

Nie alle kleinsake-eienaars word as entrepreneurs beskou nie. Olson (1987:8) en Carland *et al.* (1984:357-358) beweer dat entrepreneurs ondernemings begin met die doel om wins te maak en groei na te streef. Dieselfde skrywers stel dit verder dat indien 'n kleinsake-eenaar nie innovasie en groei nastreef nie, hy of sy nie as 'n entrepreneur beskou kan word nie. Drucker (soos aangehaal in Stevenson & Jarillo 1985:9) beskou groei as 'n bepalende eienskap van entrepreneurskap. Indien 'n kleinsakeondernemer dus as 'n entrepreneur beskou wil word, moet groei en innovasie nagestreef word.

Entrepreneurs moet hul rolle aanpas om steeds vir ondernemings van waarde te bly. Die vraag is egter of entrepreneurs oor die aanpassingsvermoë en eienskappe beskik om sodanige aanpassings te maak. Sommige skrywers (Gray 1991:19; Nelton 1984:22; Kets de Vries 1985:160) is van mening dat entrepreneurs nie hierdie aanpassing sal kan maak nie, en staaf hul argumente deur te beweer dat die eienskappe van entrepreneurs wat aanleiding tot die ontstaan van ondernemings gee (onafhanklikheid, min vertroue in ander, behoefte aan beheer en eiesinnigheid), 'n struikelblok tot groei sal wees.

Timmons *et al.* (1994:195) is van mening dat ses dominante eienskappe telkens in die meeste skrywers se beskrywing van entrepreneurseienskappe voorkom. Vervolgens word verskeie entrepreneurseienskappe, asook die invloed van entrepreneurseienskappe op groei, ondersoek.

Die eienskappe word deur Timmons *et al.* (1994:195) soos volg opgesom:

- a) **Vasberadenheid en verbintenis:** Entrepreneurs wat ondernemings begin en gedetermineerd is om 'n sukses daarvan te maak, sal bereid wees om aan te pas indien dit vir die voortbestaan van ondernemings vereis word.
- b) **Leierskap:** Suksesvolle entrepreneurs is geduldige leiers wat vaardig is in die formulering van 'n langtermynvisie en bestuursbeginsels. Die ware leier sal nie bedreig voel deur die toevoeging van spesialis-funksionarisse, of die deel van besluitneming en mag nie.
- c) **Obsessief oor geleentheid:** Entrepreneurs benut enige geleentheid tot hul eie voordeel. Groei sal deur entrepreneurs as 'n geleentheid beskou word, eerder as 'n bedreiging.
- d) **Toleransie vir risiko en onsekerheid:** Die tempo van verandering in groeiende kleinsakeondernemings is snel en entrepreneurs is geneig om snelle verandering goed te hanteer. Entrepreneurs wat onsekerheid as 'n gegewe aanvaar, ervaar normaalweg nie die aanpassings wat groei meebring as onaanvaarbaar of 'n bedreiging nie.

- e) **Kreatiwiteit, selfversekerheid en vermoë om aan te pas:** Entrepreneurs wat oor bogenoemde eienskappe beskik, sal meer geneig wees om vinnig en effektief op verandering te reageer.
- f) **Motivering:** Entrepreneurs word gedryf deur 'n behoefte om met hulself mee te ding en hul eie standarde en doelwitte te bereik. Voorts word hulle gemotiveer deur die uitdaging en opwinding van die oprigting van 'n nuwe onderneming.

3.5.3 Die oorskakeling van entrepreneursbestuurde na professioneel-bestuurde ondernemings

Beperkte navorsing bestaan oor die oorgangsproses van entrepreneuriese na professionele bestuur. Twee van die omvattendste benaderings tot 'n poging om die oorgang te verstaan, is die ontwikkelingsmodelle van Hofer en Charan (1984:9) en Greiner (soos aangehaal deur Thompson 1993:646) wat die oorgang van 'n entrepreneursbestuurde na 'n professioneelbestuurde onderneming uitbeeld.

Die model van Hofer en Charan (1984:9) beklemtoon moontlike aanpassings wat die entrepreneur in die oorgangsproses maak. Die entrepreneur is egter nie die enigste wat aanpassings maak nie. Die onderneming moet ook met veranderende omstandighede tred hou en sal dus dienooreenkomstig aanpas. Daarom word aandag ook aan die model van Greiner (Thompson 1993:646) geskenk, waar die klem op aanpassing in die totale onderneming geplaas word.

3.5.3.1 Ontwikkelingsmodel van Hofer

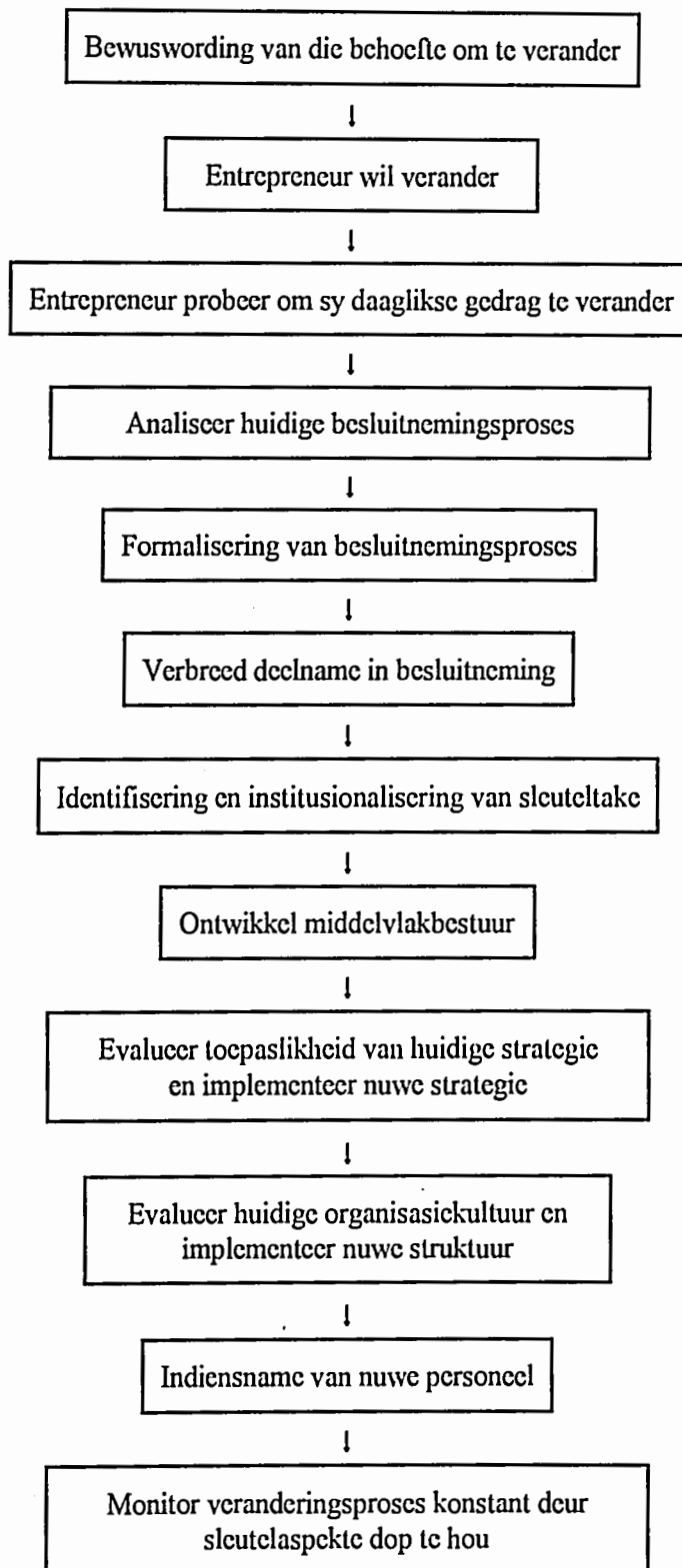
Hofer en Charan (1984:4) identifiseer die volgende sleutelaspekte van entrepreneuriese bestuur wat tydens die oorgang van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur verander behoort te word:

- a) Hoogs gesentraliseerde besluitneming.
- b) Oorafhanklikheid van onderneming op een of twee sleutelpersone vir oorlewing en groei.
- c) Onvoldoende beskikbaarheid van bestuursvaardighede.
- d) Paternalistiese atmosfeer.

Hoewel sommige van die genoemde aspekte vir entrepreneuriese bestuur belangrik is, kan dit mettertyd in struikelblokke tot groei ontwikkel en moet dus gewysig word. Hofer en Charan (1984:6) beklemtoon verder dat die oorgang vooraf beplan moet word indien dit suksesvol deurgevoer wil word. Die volgende stappe is, volgens die model van Hofer, in die oorgangsproses ter sprake (vgl. figuur 3.2).

- a) Entrepreneurs moet oortuig wees van die waarde van verandering. Entrepreneurs se begeerte vir verandering moet so sterk wees dat dit hulle gedrag sal laat verander. Daaglikse besluitnemingsprosedures in ondernemings moet verander word met die klem op groter deelname deur alle werknemers.
- b) Take/werksaamhede wat die sukses van die onderneming kan beïnvloed, moet gevestig word. Toepaslik bekwame personeel moet aangestel word om hierdie take/werksaamhede te verrig.
- c) Middelvlakbestuur moet ontwikkel word om spesialisfunksies te verrig. Dit noodsaak dat funksionele bestuurders uiteraard opgelei of in diens geneem moet word (vgl. figuur 3.2).
- d) Die strategie van die onderneming moet geëvalueer en verander word om te verseker dat groei nagestreef en bereik word.
- e) Die onderneming se organisasiestruktuur, bestuurstelsels en -prosedures moet geleidelik verander om die veranderende strategie van die onderneming te akkommodeer (vgl. figuur 3.2).

FIGUUR 3.1: 'N SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE OORGANGSPROSES VAN ENTREPRENEURIESE BESTUUR NA PROFESSIONELE BESTUUR



Bron: Aangepas uit Hofer en Charan (1984:9).

3.5.3.2 Ontwikkelingsmodel van Greiner

De Bruyn (1994:5) is van mening dat die verskillende fases waardeur die onderneming gaan, 'n impak op die omskakeling van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur het. Begin- en groeifases word gekenmerk deur 'n redelike mate van onsekerheid en verandering, terwyl volwasse fases minder onstabieleit ervaar.

Die ontwikkelingsmodel van Greiner (soos aangehaal deur Thompson 1993:646) dui op vyf fases waardeur ondernemings gaan. Elke fase het 'n dominante bestuurstyl en gepaardgaande organisasiestruktuur. Dieselfde skrywer is van mening dat een van die prominente probleme wat in kleinsakeondernemings ervaar word, ongesinchroniseerde struktuur en strategie is.

Die fases van Greiner (soos aangehaal deur Thompson 1993:646) word soos volg beskryf:

- Fase 1:** Ondernemings groei as gevolg van entrepreneurs se kreatiwiteit, en dit rig alle aktiwiteite. Namate ondernemings groei en professionele vaardighede vereis, raak die informele bestuurstyl van entrepreneurs onvoldoende. 'n Leierskapkrisis kan ontstaan wanneer entrepreneurs voor die besluit te staan kom om in beheer te bly, of nie.
- Fase 2:** Die funksionele organisasiestruktuur vervang die entrepreneurstruktuur, en meer formele strukture kom tot stand deur die aanstelling van professionele bestuurders. 'n Moontlike gevolg hiervan is dat formele strukture innovasie inhibeer. Krisisse kan ontwikkel wanneer gesentraliseerde hiërargieë onbuigsaam word en bestuur voeling met die vaardighede van spesialiste verloor.
- Fase 3:** Desentralisasie vind plaas en winssentrums word ontwikkel terwyl entrepreneurs hoofsaaklik op korporatiewe strategieë konsentreer. 'n Beheerkrisis kan volg aangesien die entrepreneur en hoofkantoor beheer oor gedesentraliseerde sentrums kan verloor.

- Fase 4:** Namate ondernemings diversifiseer en nuwe besigheidseenhede open, vergroot die noodsaaklikheid van koördinerende. Verhoudinge, asook verantwoordelikhede, moet tussen besigheidseenhede en hoofkantoor gespesifiseer word. Rompslomp kan 'n krisis veroorsaak terwyl die moontlikheid van konflik as gevolg van magsverdeling bestaan. Burokrasie, prosedures en toenemende rigiditeit mag verdere probleme veroorsaak.
- Fase 5:** Samewerking is noodsaaklik en word deur middel van 'n formele matriksstruktuur of informele projekgroepe verkry. Bestuurskrisisse kan te voorskyn kom aangesien bestuur moeg raak van die druk wat op hulle geplaas word met betrekking tot spanwerk en innovasie.

Dit is vanselfsprekend dat die oorgang van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur nie in alle ondernemings op dieselfde wyse, of noodwendig soos die twee modelle voorskryf, sal plaasvind nie. Geen sekerheid bestaan byvoorbeeld of kleinsakeondernemings wel soos in fase 4 van Greiner se model (Thomson 1993:646), winssentrums gaan ontwikkel nie. Elke onderneming se situasie is egter uniek, wat die ontwikkeling van duidelike prosedures en riglyne om groei te bestuur, feitlik onmoontlik maak. 'n Paar algemene aanbevelings kan wel rakende bepaalde sleutelaktiwiteite gemaak word.

3.6 PROFESSIONELE BESTUUR IN KLEINSAKEONDERNEMINGS TEN EINDE WINGEWENDE GROEI TE VERSEKER

Professionele bestuur in volwasse ondernemings kan groei belemmer, en 'n moontlike oplossing daarvoor is in entrepreneursgedrag geleë. Daarteenoor kan entrepreneursgedrag groei verhinder, wat bepaalde elemente van professionele bestuur noodsaak.

Definitiewe verskille kom tussen entrepreneuriese en professionele bestuur voor (vgl. tabelle 3.2 en 3.3). Die veranderinge wat aan entrepreneuriese bestuur aangebring moet word sodat die kleinsakeonderneming professioneel bestuur kan word, moet vooraf bepaal word. 'n Duidelike begrip van die verskille tussen entrepreneuriese en professionele bestuur is egter allereers noodsaaklik.

Vervolgens word die modelle van Kao en Gibb (soos aangehaal deur Kroon & Moolman 1992:51-52) en die model van Duncan en Flamholtz (1982:61) beskou. Moolman konsentreer op die vier bestuurstake en toon aan dat in entrepreneurs-bestuurde ondernemings 'n gebrek aan sisteme, prosedure en proaktiewe optrede, voorkom. Duncan en Flamholtz (1982:61) plaas groter klem op entrepreneursingesteldheid (prestasiëoriëntasie, bestuurstyl, houding teenoor nuwe situasies, beskouing van geleenthede, take en risiko's, sowel as mislukking en groei) in entrepreneuriese bestuur, en die gebrek aan sodanige ingesteldheid in professionele bestuur.

TABEL 3.2 DIE VERSKILLE TUSSEN PROFESSIONELE EN ENTREPRENEURIESE BESTUUR IN KLEINSAKEONDERNEMINGS

SLEUTELAREAS	PROFESSIONELE BESTUUR	ENTREPRENEURIESE BESTUUR
Wins	Wins is 'n doelwit wat nagestreef moet word.	Wins is 'n gevolg van aksies.
Beplanning	Formele gesistematiseerde toekomsbeplanning: - Strategiese beplanning - Operasionele beplanning - Gebeurlikheidsbeplanning	Informele, <i>ad hoc</i> -beplanning.
Organisering	Formele rolbeskrywings wat terselfdertyd uitsluitend en volledig is.	Informele organisering met oorvleulende en ongedefineerde verantwoordelikhede.
Beheer	Formele beplande sisteem van organisatoriese beheer, insluitende eksplisiete doelwitte, mikpunte, maatstawwe, evaluerings en vergoedings.	Vind gedeeltelik en <i>ad hoc</i> plaas. Formele maatstawwe en evaluerings ontbreek.
Ontwikkeling	Beplande bestuursontwikkeling: - Identifikasie van vereistes - Ontwerp van program.	<i>Ad hoc</i> -ontwikkeling.
Begroting	Bestuur deur standarde en afwykings.	Geen eksplisiete begrotings of opvolgaksie op afwykings.

Bron: Duncan en Flamholtz (1982:61).

TABEL 3.3: ENTREPRENEURS TEENOR KORPORATIEWE BESTUURSGEDRAG: ENKELE TEENSTELLENDEN WAARDES, DENKWYSES EN DOELWITTE

ASPEK	ENTREPRENEURSBESTUUR	KORPORATIEWE BESTUUR
Basiese verskil	Kleinsakeonderneming.	Groot maatskappye.
Hoof	Entrepreneur.	Bestuurders en administrateurs.
Prestasie	Beoordeel op die mark.	Beoordeel deur hoër gesag.
Bestuurstyl	Persoonlike bestuur met direkte kontrole, eiesoortige prosedures. Evaluering na taakvoltooiing.	Delegering, die gebruik van beheerstelsels, prosedures en handleidings. Bestuurs-evaluering as deel van roetine van organisasie.
Sakedoelwitte	Entrepreneurs se persoonlike doelwitte soos selfindiensneming, werksverskaffing aan familieledes, 'n droom te bewaarheid, eie noodlot te beheer, ryk en beroemd te wees.	Opbrengs op belegging vir beleggers of om begrotingsvereistes na te kom.
Beplanning	Kort termyn	Lang termyn.
Wins	'n Gedeelte na die entrepreneur.	Opbrengs vir die korporasie.
Houding teenoor nuwe situasies	Daar is geleentheid in elke probleemituasie.	Elke geleentheid hou bepaalde probleme in.
Houding teenoor die teenwoordigheid van 'n geleentheid	Ons doen alles in ons vermoë om dit te laat gebeur.	Doen 'n koste- en voordeelanalise. Koste gewoonlik hoër as voordeel.
Take	Meer die identifisering en nastrewing van geleentheid.	Meer die oplossing van probleme.
Houding teenoor risiko	Indien te groot, vind 'n alternatief; andersins is risiko 'n uitdaging. Vind bykomende ontwikkeling as metode tot risikovermindering.	Risiko moet vermy word, of poging om risiko te verminder of uit te skakel. Vind grootskaalse ontwikkeling met risikovermindering deur analise/inligting.
Besluitnemingsgedrag	Probeer eers – kyk wat gebeur. Indien nodig, skakel haakplekke uit.	Gebaseer op volledige, foutlose inligting.
Houding teenoor besluitneming	Neem die besluite en dra die gevolge.	Ruil idees uit of belê 'n vergadering, vorm 'n komitee of doen 'n studie.
Hantering van 'n krisis	Blus eers die vuur.	Vind uit wie is verantwoordelik, 'n inspekteursbenadering.
Aksie-ingesteldheid	Doen dit nou, voor dit te laat is.	Geleentheid kom en gaan, daar sal weer 'n geleentheid wees.
Bestuursproses	Gebaseer op die groei fase. Dus meer krisigerig.	Gebaseer op ondernemingsfunksie (bemarking, produksie, finansies).
Klanteverhouding	Handhaaf goeie verhoudings met kliente.	Iemand anders se verantwoordelikheid, daar is belangriker sake om af te handel.
Kommunikasie	Mondeling, verkieslik persoonlik.	Sekretaresse hanteer oproepe, slegs belangrike persone is suksesvol. Dikwels word oproepe nie beantwoord nie.
Groei	Deur perseelontwikkeling.	Groei deur oornames of amalgamasie.
Mislukking	Betekend verlore geleentheid.	Dui op wangedrag – 'n afwyking van neergelegde standaard.

Bron: Aangepas uit Kao en Gibb (soos aangehaal deur Kroon & Moolman 1992:51-52)

Die verskille tussen professionele en entrepreneuriese bestuur, wat vir hierdie studie van belang is, kan soos volg opgesom word:

- a) 'n Klemverskuiwing vind plaas vanaf die entrepreneur na 'n entrepreneurspan of bestuurspan as 'n bepalende faktor vir bestuur.
- b) Formele prosedures, stelsels en strukture vervang informele werkswyses.
- c) Gesistematiseerde beplanning vervang intuïtiewe beplanning en besluitneming.
- d) Geleenthede en risiko's word met meer omsigtigheid deur professionele bestuurders gehanteer.

Alle aspekte van professionele bestuur is egter nie vir kleinsakeondernemings gunstig nie. Professionele bestuur kan beperkend wees vir verdere groei en innovasie as gevolg van toenemende burokrasie en rigiditeit. Entrepreneurs moet dus 'n balans tussen entrepreneuriese en professionele bestuur handhaaf om die voordele van beide tipes bestuur vir die kleinsakeonderneming ter wille van winsgewende groei te behou. Vervolgens word die hantering van bestuurstake wat nodig is om winsgewende groei te verseker, ontleed.

3.6.1 Beplanning

Beplanning is die mees basiese bestuursfunksie. Alle ander bestuursfunksies (organisering, leiding en beheer) sentreer om beplanning (Smit & Cronje 1992:83). Die turbulente Suid-Afrikaanse omgewing (politiek, ekonomies, internasionaal en sosiaal) noodsaak effektiewe beplanning in enige onderneming. 'n Groeiende kleinsakeonderneming word egter deur addisionele onsekerheid gekenmerk (vgl. par. 3.1), wat beplanning in belangrikheid laat toeneem.

Onbeplande groei is selde suksesvol. Volgens McKenna en Orit (1981:19) bemoei entrepreneurs hulself egter nie *ipso facto* met beplanning rakende groei nie. Arbaugh en Sexton (1994:887) is van mening dat strategiese beplanning wat op groei fokus, een van die grootste suksesfaktore van groeiende kleinsakeondernemings is. Beplanning is immers 'n belangrike voorvereiste vir die identifisering van geleenthede en probleme

rakende groei. Rosenthal en Anderson (1986:6) huldig die standpunt dat indien entrepreneurs nie vir groei beplan nie, groei daaronder sal lei omdat entrepreneurs probleme nie betyds kan voorsien of geleenthede raaksien nie. Die informele, *ad hoc*-beplanning wat kenmerkend van groeiende kleinsakeondernemings is, moet dus met formele beplanning vervang word. Om optimale beplanning in groeiende kleinsakeondernemings te verseker, word die volgende aspekte rakende beplanning aangespreek, naamlik wie vir beplanning in groeiende kleinsakeondernemings verantwoordelik is en waarvoor beplan moet word.

Die rol van entrepreneurs in kleinsakeondernemings verander mettertyd, en veral met betrekking tot beplanning in groeiende ondernemings. Entrepreneurs is aanvanklik verantwoordelik vir die hantering van alle aktiwiteite. Namate werksaamhede vir een persoon te veel word, stel entrepreneurs bestuurders aan wat vir die operasionele en funksionele areas verantwoordelikheid moet aanvaar, terwyl entrepreneurstyd meesal aan beplanning en strategiese beplanning bestee word (Mount *et al.* 1993:114; Edmunds 1982:196).

Volgens Fombrun en Wally (1989:107) veroorsaak 'n toename in hiërargieë, stelsels en prosedures in groeiende kleinsakeondernemings verminderde werknemersdeelname aan besluitneming, met spesifieke verwysing na doelwitformulering. Alle werknemers behoort egter in die beplanningsproses betrokke te wees. Gesamentlike besluitneming en doelwitformulering is 'n vereiste vir die suksesvolle voortbestaan van enige onderneming. Tegnieke soos deelnemende bestuur, die bou van 'n entrepreneuriese organisasiekultuur en entrepreneurspanne kan aangewend word om deelname van werknemers te verseker.

Beplanning in groeiende ondernemings sentreer om die ontwikkeling van organisasiestrukture, entrepreneurspanne en veranderende organisasiekulture. Voldoende hulpbronne in die vorm van finansiering en personeel is noodsaaklik sodra ondernemings tekens van groei toon. Groei vind gewoonlik ook skielik plaas en is meesal onvoorspelbaar, en dit noodsaak beplanning om enige gebeurlikheid die hoof te bied. Groei is uiteraard by sodanige gebeurlikhede inbegrepe.

Entrepreneurs in groeiende kleinsakeondernemings moet dus vir spesifieke aspekte rakende groei beplan, terwyl die entrepreneur se rol in die beplanningsproses verander en werknemerdeelname aan beplanning krities word vir die suksesvolle implementering van planne.

3.6.2 Organisering

'n Toename in die getal werknemers vereis uiteraard dat organisasie 'n prioriteit word. Volgens Fombrun en Wally (1989:108) verander suksesvolle ondernemings progressief hul stelsels namate die kriteria vir effektiwiteit verander. Hambrick en Crozier (1985:37) huldig ook die mening dat die organisatoriese reëlins van ondernemings wat vinnig groei, moet aanpas. Die oorgang van entrepreneuriese na professionele bestuur noodsaak die ontwikkeling van 'n formele organisasiestruktuur, die stelselmatige ontwikkeling van entrepreneurspanne, asook organisasiekulture.

3.6.2.1 Ontwikkeling van organisasiestrukture in kleinsakeondernemings

Volgens Mount *et al.* (1993:119) delegeer entrepreneurs outoriteit, asook werksaamhede. Delegering noodsaak uiteraard verbeterde koördinasie en kommunikasie. 'n Toename in personeelgetalle en toenemende delegering deur entrepreneurs noodsaak die instelling van formele organisasiestrukture. Die doel met die ontwikkeling van organisasiestrukture is om al die werknemers in die onderneming ten volle te benut, aktiwiteite te koördineer en kommunikasie te verbeter.

Die behoefte aan organisasiestrukture word deur verskeie faktore bepaal, waaronder die volgende wat Thompson (1993:645-646) as bepalend beskou, geld:

- a) **Grootte:** Diversifisering van aktiwiteite, asook 'n toename in personeel en aktiwiteite, noodsaak aangepaste strukture ten einde effektiewe kommunikasie en koördinerende te verseker.
- b) **Taak:** Die behoefte aan koördinasie is verwant aan die kompleksiteit, diversiteit en interafhanklikheid van die take wat ondernemings uitvoer. Die toenemende hoeveelheid inligting moet verwerk word ten einde besluitneming te optimaliseer.

- c) **Omgewing:** Omgewing verwys na die bedryf, mededinging en sensitiwiteit van vraag, omgewingsfaktore en verandering. Die tempo van en druk wat verandering in kleinsakeondernemings teweegbring, beteken dat reaksie en aanpassing veranderinge in die organisasiestruktuur noodsaak.
- d) **Ideologie:** Die voorkeure van entrepreneurs kan inhiberend op of inisiërend tot die ontwikkeling van organisasiestrukture wees. Die entrepreneur se wense rakende die omvang van die magte wat gedentraliseer sal word, is 'n bepalende faktor in moontlike delegering.

Hambrick en Crozier (1985:32), asook Carland *et al.* (1984:354) is egter van mening dat indien die toename in hiërargieë, formele prosedures en stelsels te vinnig plaasvind, dit tot burokrasie kan lei. Volgens Fombrun en Wally (1989:107) ontwikkel burokratiese ondernemingskulture wanneer groei deur middel van formele prosedures en kontrole gehanteer word.

Pitt *et al.* (1990:15-16) huldig die standpunt dat ondernemings innoverend kan wees ten spyte van 'n organisasiestruktuur. Dieselfde skrywer beweer dat innovasie gekoppel word aan spesialis-bestuurders en 'n toename in die getal spesialis-bestuurders noodsaak 'n organisasiestruktuur.

Hambrick en Crozier (1985:37) wys verder daarop dat suksesvolle ondernemings eenvoudige strukture met semi-onafhanklike taak en projekgroepe het. 'n Effektiewe organisasiestruktuur noodsaak dus nie noodwendig ingewikkelde hiërargieë nie, 'n eenvoudige hiërargie kan net so suksesvol wees. In die ontwikkeling van organisasiestrukture kan die ontwikkeling van tegnieke (soos entrepreneurspanne en organisasiekulture) wat verbeterde kommunikasie en koördinasie tot gevolg het, eerder benadruk word. Organisasiestrukture hoef nie noodwendig tot burokrasie en rigiditeit te lei nie, mits dit op die regte wyse ingestel word.

3.6.2.2 Die ontwikkeling van entrepreneurspanne

Timmons *et al.* (1994:253) huldig die standpunt dat entrepreneurspanne 'n verskil in ondernemingsukses kan maak. Dieselfde skrywer is ook van mening dat 'n definitiewe verband tussen die groeipotensiaal van kleinsakeondernemings en die kwaliteit van

entrepreneurspanne bestaan. Hoewel entrepreneurs ondernemings begin, is dit effektiewe entrepreneurspanne wat ondernemings van substansiële waarde bou. Entrepreneurspanne begin gewoonlik by entrepreneurs wat oor een of ander tegniese vaardigheid beskik. Om 'n groeiende onderneming suksesvol te bestuur, word egter meer as 'n tegniese vaardigheid vereis. Spanlede met bestuurskennis in verskeie funksionele areas word benodig, en die entrepreneur is verantwoordelik vir sodanige aanstellings. Kamm en Nurick (1993:21) bevestig ook dat vir 'n entrepreneurspan om effektief te kan funksioneer, lede van die span gebalanseerd in terme van vaardighede moet wees. Drucker (soos aangehaal deur Sahlman & Stevenson 1992:248) voer aan dat dit die uitsluitlike verantwoordelikheid van entrepreneurs is om entrepreneurspanne te bou.

Volgens Timmons *et al.* (1994:258-259) is entrepreneurs enersyds, en geleenthede andersyds, twee kritieke faktore in die vorming van entrepreneurspanne. Entrepreneurs besluit of 'n span nodig is, asook wie aangestel gaan word. Beskikbare en benodigde vaardighede moet bepaal word en in ag geneem word in sodanige besluite. Ondernemings wat vinnig groei, sal moontlik gou 'n entrepreneurspan benodig. Vinnige groei word deur geleenthede beïnvloed.

a) **Die beplanning van die entrepreneurspan:** Die beplanning van entrepreneurspanne is 'n kritiese aspek in die bou van kwaliteit entrepreneurspanne. Volgens Hambrick en Crozier (1985:40) bou suksesvolle entrepreneurs entrepreneurspanne lank voordat die behoefte daarvoor bestaan. Indien entrepreneurspanne vroegtydig gebou word, is die kanse kleiner dat eienaarskap op 'n latere stadium gedeel moet word. Die situasie wat egter oor die algemeen in groeiende kleinsakeondernemings voorkom, is dat personeel eers aangestel word sodra genoeg fondse beskikbaar is om hulle te vergoed.

Kwaliteit personeel sal altyd deur ander organisasies afgerokkel word en daarom speel 'n vergoedingsstelsel 'n belangrike rol in die kontinuïteit van die entrepreneurspan. Vergoeding moet nie op die kort termyn gerig word nie, veral aangesien fondse nie altyd aanvanklik beskikbaar sal wees nie. Loopbaangeleenthede en moontlike eienaarskap is tipes vergoeding wat 'n positiewe rol kan speel.

- b) **Hindernisse in die ontwikkeling van entrepreneurspanne:** Die bou van 'n entrepreneurspan is op sigself nie 'n moeilike taak nie, maar probleme ontstaan gewoonlik met betrekking tot die bou van kwaliteit entrepreneurspanne. Die vernaamste probleme wat gewoonlik in die ontwikkeling van entrepreneurspanne ervaar word, sluit die volgende in (Timmons *et al.* 1994:261-262):
- i) In die beginfase van ondernemings word dit nie werklik belangrik geag of personeel mekaar aanvul of nie. Twee of meer vriende of familielede besluit gewoonlik om 'n onderneming te begin. Hierdie algemene manier om entrepreneurspanne te vorm, kan ook die hoofrede vir die mislukking van entrepreneurspanne wees.
 - ii) Sensitiewe sake soos beheer, vergoeding, prosedure vir verlating van die span en verantwoordelikhede word nie duidelik uitgespel nie.
 - iii) Weerstand word teen verandering van entrepreneurspanne gebied omdat entrepreneurs glo dat entrepreneurspanne onfeilbaar is as gevolg van suksesse wat tot sover behaal is.
 - iv) Entrepreneurs besef nie dat die bou van 'n entrepreneurspan 'n dinamiese proses is nie. Spanne moet gebou word lank voordat hul werklik nodig word.
 - v) Kontrakte neem nie in ag dat werklike bydraes van spanlede mettertyd kan verander nie. 'n Ander aspek, naamlik dat entrepreneurspanne mettertyd kan verander, word ook nie verreken nie.
- c) **Belangrikheid van entrepreneurspanne:** Entrepreneurspanne bied verskeie voordele waarvan die volgende van belang is:
- i) Deur entrepreneurspanne te vestig, kan ondernemings verseker dat 'n gees van entrepreneurskap in die onderneming gevestig en behou word (Sexton & Kasarda 1992:372; Zimmerer & Scarborough 1996:483).
 - ii) Ondernemings wat entrepreneurskap aanmoedig, moedig gewoonlik die *ad hoc*-vorming van spanne aan, met die spesifieke doel om produkinnowasie te stimuleer. Informele spanne werk burokrasie teen en spanlede is gewoonlik redelik outonoom, wat tot verhoogde motivering kan lei.

- iii) In groeiende ondernemings raak entrepreneurs meer afhanklik van entrepreneurspanne wat leiding neem en ook van 'n sentrale waardestelsel, sowel as die norme wat in die onderneming geld.
- iv) Ondernemings wat gebalanseerde bestuurspanne het, het 'n breër basis van vaardighede en talente. Siegel *et al.* (1993:170) neem die standpunt in dat suksesvolle ondernemings wat vinnig groei, gebalanseerde bestuurspanne het.

3.6.2.3 Ontwikkeling van 'n organisasiekultuur

Organisasiekulture speel 'n bepalende rol in die hantering van groei en word beskou as die gemeenskaplike waardes van werknemers in een organisasie. Entrepreneuriesbestuurde ondernemings beskik oor 'n entrepreneurskultuur wat positief is teenoor risikoneming, 'n toleransie vir mislukking toon, werknemers outonomie gee, asook kreatiwiteit en innovasie aanmoedig (vgl. par. 3.2). Poupart en Hobbs (1989:223) beskou 'n entrepreneuriese organisasiekultuur as een wat verbruikersbevrediging en produkinnowasie as belangrik ag. Aangesien burokrasie en rigiditeit van die vernaamste probleme in groter ondernemings is, moet bestuur dit oorweeg om aspekte van die entrepreneuriese organisasiekultuur, wat vryheid en buigsaamheid beklemtoon, te behou. Volgens Zimmerer en Scarborough (1996:481) is dit noodsaaklik dat die faktore wat tot die aanvanklike sukses van ondernemings gelei het, behoue sal bly. Namate ondernemings groei en formele stelsels en prosedures instel, sal die organisasiekultuur noodwendig verander.

'n Organisasiekultuur is nie 'n faktor wat met verloop van tyd vanself ontwikkel nie. Dit moet aktief bestuur word, en veral in groeiende kleinsakeondernemings, aangesien kultuur in groeiende ondernemings mettertyd verander. Volgens Schein (1983:24-25) word die ondernemingskultuur in kleinsakeondernemings deur die entrepreneur gevestig en verander hierdie kultuur mettertyd omdat waardes van nuwe personeel kan verskil. Hambrick en Crozier (1985:43) huldig die mening dat suksesvolle ondernemings oor sterk organisasiekulture beskik en dat entrepreneurs hierdie kulture gedurig inskerp soos ondernemings groei en verander. Entrepreneurs moet egter poog om bepaalde aspekte van die entrepreneurskultuur in die groeiende onderneming te behou.

Morris (1993:14) identifiseer verskeie faktore (tabel 3.4) wat entrepreneurskap kan teenwerk en in ag geneem moet in die ontwikkeling van organisasiekulture. Verskeie faktore, naamlik stelsels, strukture, strategiese besluite, prosedures, werknemers en ondernemingskultuur kan entrepreneurskap ondermyn.

TABEL 3.4: SES KATEGORIEË VAN ORGANISATORIESE HINDERNISSE VAN ENTREPRENEURSKAP IN KLEINSAKEONDERNEMINGS

SISTEME	STRUKTURE	STRATEGIESE RIGTING
Vergoeding en evaluering-sisteme wat verkeerd gerig word.	Te veel hiërargiese vlakke in die onderneming.	Gebrek aan innoverende doelstellings.
Onderdrukkende beheer-sisteme.	Eng spanwydte van leiding.	Geen formele strategie vir entrepreneurskapbevoordering.
Onbuigsame begroting-sisteme.	Verantwoordelikhede sonder outoriteit.	Geen visie van topbestuur.
Willekeurige koste-allokeringsisteme.	Afwaartse bestuur.	Gebrek aan verbintenis deur senior bestuur.
Rigiede en formele beplanningstelsels.	Beperkende kommunikasiekanale.	Geen entrepreneursrolmodelle in topbestuur nie.
	Gebrek aan verantwoordelikheid	
PROSEDURES EN BELEIDE	MENSE	KULTUUR
Lang en ingewikkelde goedkeuringsiklusse.	Vrees vir mislukking.	Swak gedefinieerde waardes.
Omvattende dokumentasievereistes.	Bied weerstand teen verandering.	Gebrek aan konsensus oor prioriteite.
Oorafhanklikheid van gevestigde reëls.	Selfvoldaanheid.	Probleme om aan te pas.
Onrealistiese bevoorredingskriteria.	Korttermynoriëntasie.	Waardes wat in konflik is met entrepreneuriese vereistes.
	Onvoldoende vaardighede en talente.	

Bron: Aangepas uit Morris (1993:14).



Tabel 3.4 toon duidelik dat faktore soos oormatige en rigiede prosedures, uitgebreide hiërargiese vlakke en outokratiese bestuurstyle nie bevorderlik is vir die ontwikkeling van 'n ondernemingskultuur wat kreatiwiteit en innovasie stimuleer nie. Nuwe produkte en dienste is die skeppings van mense en nie ondernemings nie. Daarom moet verhoudinge rondom werknemers gestruktureer word sodat 'n entrepreneursgees aangemoedig kan word. Volgens Zimmerer en Scarborough (1996:480) is dit noodsaaklik dat werknemers die vryheid moet hê om te kan skep. Werknemers moet dus deur entrepreneurs aangemoedig word om kreatiewe gedrag te openbaar. Zimmerer en Scarborough (1996:480) beveel die volgende stappe aan wat die entrepreneur kan volg om kreatiewe gedrag te stimuleer:

- a) Werknemers moet genoegsaam ingelig word oor verbruikers (redes waarom hulle by die onderneming koop, voorkeure en probleme van verbruikers).
- b) Werknemers moet ingelig word oor die waarde van verbeterings in produksie-, bemarkings- en distribusieprosesse.
- c) 'n Positiewe atmosfeer vir idee-generering en ontwikkeling moet geskep word.

Werknemers moet meer verantwoordelikhede, vryhede en geleentheid gegun word, en hierdie ingesteldheid kan deur ondernemingskulture ingeskerp word. Dit bly egter die verantwoordelikheid van entrepreneurs en entrepreneurspanne om kultuur te skep en aan te pas.

3.6.3 Aktivering

Enige plan is waardeloos indien leiding en rigting nie verskaf word nie. Leidinggewing is sentraal in die hantering van groei en omsluit aspekte soos die ontwikkeling van ondernemingskultuur, entrepreneurspanne en organisasiestrukture wat vir groeiende kleinsakeondernemings gunstig is.

Om leierskap te beoefen, word egter moeiliker in groeiende ondernemings, en entrepreneurs is uitsluitlik verantwoordelik vir leidinggewing. Koördinerende van aktiwiteite, sowel as kommunikasie word in groeiende kleinsakeondernemings problematies (Duncan & Flamholtz 1982:58). Leidinggewing en die rig van sentrale waardes deur entrepreneurs is belangrik, maar tyd daarvoor verminder. Die entrepreneur word dus mettertyd meer afhanklik van die entrepreneurspan vir leidinggewing.

Die effektiwiteit van entrepreneursleiding sal bepaal word deur styl, situasie en die ondergeskiktes. Die beste styl is nie soseer belangrik nie, eerder 'n bewustheid by die entrepreneur en entrepreneurspan van hul persoonlike styl omdat daarby in- en aangepas moet word. Volgens Timmons *et al.* (1994:212) kom mededinging ten opsigte van leierskap nie juis in kleinsakeondernemings voor nie, aangesien leierskap gebaseer is op vaardighede en deskundigheid, eerder as op outoriteit. Bird (1990:346) stipuleer dat entrepreneurs drie keuses het met betrekking tot die leierskapsrol namate die onderneming verander en groei. Entrepreneurs kan besluit om die onderneming te verlaat, hul gedrag verander om by die bestuursposisie te pas, of hulle kan vir hulself nuwe rolle in die onderneming skep.

As bron van ondernemingsoutoriteit, kan die entrepreneur 'n groot deel van die informele struktuur en buigbaarheid wat met toename in grootte verdwyn, behoue laat bly of beskerm. Die leierskap in ontwikkelende ondernemings kan die fokuspunt van verandering wees en die behoud van entrepreneuriese waardes waarborg.

3.6.4 Beheer

De Waal (1989:9) huldig die standpunt dat beplanning nie voltooi is voordat besluite geneem is oor hoe optrede geëvalueer gaan word nie. Werknemers moet egter nie voel dat daar konstant rigiede beheer oor hulle toegepas word nie. Om hul outonomie te verseker, moet beheer beperk word, hoewel dit tog belangrik is dat beheer wel sal plaasvind.

Dit is egter noodsaaklik dat werknemers 'n sin vir verantwoordelikheid met betrekking tot die resultate van die onderneming ontwikkel. Die uitsette van werknemers is 'n belangrike meganisme vir beheer in kleinsakeondernemings, hoewel die onderneming 'n toleransie vir mislukking moet toon.

Ander vorme van beheer wat toegepas kan word, is begrotings wat op alle vlakke opgestel word en vergaderings waar deurlopend oor moontlike probleme gekommunikeer word (Duncan & Flamholtz 1982:62). Elke individu in die onderneming moet verantwoordelik voel vir wat gebeur en sal sodoende meer gemotiveerd wees om resultate te lewer.

3.7 SAMEVATTING

Groei in kleinsakeondernemings bring die entrepreneur voor verskeie uitdagings te staan. Die entrepreneur moet bepaalde probleme van groei hanteer, naamlik 'n leierskapsdilemma, langtermynfokus wat vervaag, kommunikasie wat verswak, toename in onsekerheid onder werknemers, vorming van subgroepe, gebrekkige menslike hulpbronbestuur, toenemende spanning vir die entrepreneur, toenemende rigiditeit, en verandering van organisasiekultuur. Daarmee saam word die entrepreneur genoodsaak om verskeie aanpassings aan sy eie rol in die onderneming te maak. Om probleme te hanteer, word meer professionele vaardighede benodig en die entrepreneur moet uiteraard van sy gesag delegeer.

Dit is egter nie net die entrepreneur wat aanpassings moet maak nie, die onderneming self moet ook verskeie veranderinge ondergaan, soos byvoorbeeld aan organisasiestrukture, ondernemingskulture, beplanning, asook beheer wat moet verander. Die entrepreneur speel 'n bepalende rol in die ontwikkeling van organisasiestrukture, entrepreneurspanne en ondernemingskulture. Die mate van entrepreneursingesteldheid wat egter behoue bly in die groeiende en volwasse onderneming is belangrik vir voortgesette winsgewende groei, en weereens is dit die verantwoordelikheid van die entrepreneur om die behoud van hierdie faktor te verseker. Die entrepreneur staan dus sentraal in die bestuur van ondernemings en veral ook die bestuur van groei. Besluite wat deur die entrepreneur oor groei gemaak word, is bepalend.

HOOFSTUK 4

DIE PLEK VAN 'N GELEENTHEID IN DIE STREWE NA WINSGEWENDE GROEI

4.1 INLEIDING

Een van die voorvereistes vir winsgewende groei is 'n toename in omset (vgl. par. 2.4). 'n Geleentheid moet dus bestaan wat 'n genoegsame omset verseker om gevolglik groei te stimuleer. 'n Mededingende voordeel en geleentheid is twee faktore wat 'n beduidende invloed op omset het.

Geleenthede kan bestaan, maar die uiteindelijke toets vir sukses is of entrepreneurs hierdie geleenthede waarneem en doeltreffend benut. Geleenthede kan vir bepaalde kleinsakeondernemings onaantreklik wees, aangesien dit nie binne die vermoë van die onderneming val om dit te benut nie. Die oordeel van entrepreneurs is bepalend met betrekking tot die vermyding van geleenthede wat nie binne die vermoë van ondernemings val nie en met die benutting van geleenthede wat ondernemings wel pas.

Entrepreneurs kies die ondernemingsomgewing waartoe toetree word. Volgens Freeser en Willard (1990:87) beïnvloed strategiese besluite, veral met betrekking tot keuse van bedryf en mededingende strategie, die sukses van ondernemings. Eisenhardt en Schoonhoven (1990:504) is ook die mening toegedaan dat die oprigtingsomstandighede van ondernemings bepalend is met betrekking tot die sukses van ondernemings.

Die geleentheid tydens toetrede kan verskil van die geleentheid tydens die volwasse fase. Hoewel 'n aanvanklike ondernemingsomgewing aantreklik kan wees, bestaan die moontlikheid dat hierdie omgewing mettertyd kan verander. Hierdie veranderings sal uiteraard aanpassings noodsaak, veral met betrekking tot die hantering van mededinging (ter wille van 'n mededingende voordeel) en groeistrategieë. Havenga (1989:23) stel dit dat ondernemings op omgewings reageer, aangesien ondernemings nie onafhanklik bestaan nie, maar interaktief met die eksterne omgewing verkeer.

Vervolgens word riglyne vir die skandering van geleenthede tydens toetrede bespreek, die handhawing van 'n mededingende voordeel ondersoek en laastens word verskeie groeistrategieë wat tydens die groei en volwasse fase vir kleinsakeondernemings nuttig kan wees, ontleed.

4.2 ONDERSKEID TUSSEN IDEES EN GELEENTHEDE

Enige onderneming ontstaan uit 'n aanvanklike idee wat deur die entrepreneur tot 'n onderneming omvorm word. Volgens Timmons *et al.* (1994:37) beklemtoon entrepreneurs idees, dikwels ten koste van ander aspekte wat vir die suksesvolle ontwikkeling van ondernemings noodsaaklik is. Ondernemings kan egter nie sonder 'n idee ontstaan nie.

Sukces is nie verseker wanneer entrepreneurs met nuwe idees vorendag kom nie. Idees moet eers in geleenthede omskep kan word. Hodgetts en Kuratko (1989:31), asook Clark en Louw (1991:9) voer aan dat een van die primêre faktore wat sukses in kleinsakeondernemings bepaal, die bestaan en identifisering van 'n werklike sakegeleentheid is. Wanneer kleinsakeondernemings binne 'n kort tydsbestek ná oprigting misluk, is dit meesal die gevolg van ondernemings wat op 'n idee, in plaas van op 'n geleentheid, gebaseer is.

Hoewel alle geleenthede uit idees ontwikkel, is alle idees nie noodwendig geleenthede nie (Clark & Louw 1991:9). Kroon en Moolman (1992:243) is ook die mening toegedaan dat 'n idee nie noodwendig 'n geleentheid verteenwoordig nie. Laasgenoemde skrywers is van mening dat geleenthede idees is wat ten eerste 'n behoefte kan bevredig, en tweedens uitvoerbaar is.

Timmons *et al.* (1994:87) beweer dat 'n aantreklike geleentheid oor die volgende kwaliteite beskik: dit is volhoubaar (bestendig), die tydgleuf vir die benutting daarvan is gunstig, en die geleentheid is geanker in 'n produk of diens wat waardevol vir verbruikers is. Clark en Louw (1991:28-29) wys daarop dat 'n geleentheid 'n idee is wat uitvoerbaar en lewensvatbaar is. Uitvoerbaarheid verwys daarna dat dit binne die

vermoë van die onderneming is om die konsep te implementeer. (Hulpbronne, entrepreneurspan en idee moet bymekaar pas.) Lewensvatbaarheid impliseer dat die idee in 'n winsgewende onderneming omskep kan word. ('n Behoeftes aan die produk sowel as die moontlikheid van wins moet bestaan, wat aspekte soos die marges in terme van wins en koste van verkope, hoeveelheid verkoop en grootte van uitgawes insluit.)

In ag genome bogenoemde standpunte kan idees as geleenthede geklassifiseer word. Dit kan gedoen word indien produkte of dienste wat vir verbruikers waarde het, daaruit voortspruit, daar 'n behoefte aan die produk bestaan en indien ondernemings winsgewend op grond van die vraag bedryf kan word. Vervolgens word verskeie kriteria vir die evaluering van geleenthede ontleed om die lewensvatbaarheid en uitvoerbaarheid van geleenthede te bepaal.

4.3 KRITERIA VIR DIE EVALUERING VAN GELEENTHEDE

Om te bepaal of 'n idee werklik geleentheid inhou, moet entrepreneurs geleentheid aan die hand van bepaalde kriteria evalueer. Die vernaamste beskouinge rakende die kriteria vir geleentheidskandering, met betrekking tot die mark, word vervolgens bespreek. Kriteria vir finansiële en bestuurshulpbronne word onderskeidelik in hoofstuk 3 en 5 aangespreek.

4.3.1 Die geleentheid moet by die onderneming pas

Kotler (1986:35) maak die stelling dat dit moeilik is om 'n geleentheid te identifiseer wat by die onderneming pas. Geleentheid moet immers by ondernemingshulpbronne en -doelwitte inskakel. Timmons *et al.* (1994:75) huldig ook die mening dat geleentheid by ander aspekte van ondernemings moet inpas, en beklemtoon veral 'n ooreenstemming van die geleentheid met beide die entrepreneur en entrepreneurspan. Beide Zimmerer en Scharborough (1996:85) asook Kotler (1986:36) plaas klem op die noodsaaklikheid daarvan dat markgeleentheid by ondernemingshulpbronne, -doelwitte en -vaardighede moet inpas. 'n Markgeleentheid kan in terme van die onderneming se hulpbronne en doelwitte soos volg geëvalueer word (Kotler 1986:36):

Entrepreneurs moet verseker dat die markgeleentheid by die volgende doelwitte van die onderneming pas, naamlik winsgewendheidsdoelwitte; verkoopsvolumedoelwitte; groei in omset- en winsdoelwitte; en verbruikers-"goodwill"/klandisiewaardedoelwitte.

Tweedens moet entrepreneurs bepaal of die markgeleentheid met ondernemings-hulpbronne te versoen is:

- a) Beskik die onderneming oor genoegsame hulpbronne? Kan die geleentheid teen 'n billike koste benut word?
- b) Is die nodige produksie- en bemarkingskennis in die onderneming beskikbaar? Indien nie, kan die kennis teen 'n billike koste verkry word?
- c) Het die onderneming die nodige distribusiekapasiteit? Kan die onderneming dit teen 'n billike koste bekom?

Entrepreneurs bepaal met hierdie stap of ondernemings in die posisie is om van geleenthede gebruik te maak, dus of die idee uitvoerbaar is. Geleenthede kan voorkom, maar die werklike toets vir die onderneming is nie die bestaan van geleenthede nie, maar of entrepreneurs geleenthede kan benut en eksploiteer. Die kriteria waaraan vervolgens aandag geskenk word, het met die geskiktheid van geleenthede as sodanig te make.

4.3.2 Die regte tydgleuf vir die benutting van geleenthede moet bestaan

Geleenthede bestaan in bepaalde tydgleuwe. Geleenthede moet benut word wanneer die tydgleuf 'n aanvang neem. Timmons *et al.* (1994:73), én Zimmerer en Scarborough (1996:85) verwys na die tydgleuf as 'n venster van geleentheid. Volgens Kroon en Moolman (1992:250-251) gaan die venster van geleentheid oop as 'n mark groei en gaan die venster toe as die mark nie meer potensiaal vir groei toon nie. Entrepreneurs wat tot markte toetree wanneer die venster van geleentheid oopgaan, het die voordeel dat markte lewensvatbaar is, bestuurspanne geleenthede kan benut en ondernemings in die posisie is om 'n mededingende voordeel te vestig (Timmons *et al.* 1994:73). Dit is dus vir ondernemings van kardinale belang dat geleenthede betyds benut word.

Die duur van 'n geleentheid moet ook lank genoeg wees sodat entrepreneurs hul investering kan verhaal en 'n wins realiseer. Ondernemings het tyd nodig om 'n geleentheid suksesvol te benut en dan eers kan voordele geoes word. Entrepreneurs moet dus nie tot markte toetree wat reeds 'n versadigingspunt bereik het nie.

Zimmerer en Scarborough (1996:84-85) berig dat die venster van geleentheid krities is, veral as dit voorkom of die aanvaarding van produkte in markte 'n redelike tysbestek in beslag gaan neem. Entrepreneurs moet verseker dat genoeg fondse deurlopend beskikbaar is en dat 'n tekort aan fondse nie ontstaan voordat genoeg verbruikers vir die produk gevind is nie. In die evaluering van die venster van geleentheid moet entrepreneurs ook aandag aan mededingers en hul moontlike aktiwiteite skenk. Zimmerer en Scarborough (1996:88) voer aan dat positiewe omstandighede vir geleentheidsbenutting voorkom indien die produk binne 'n kort tidsbestek in die mark gevestig kan word, die tegniese risiko van die produk laag is en mededingers nie oor aggressiewe produkontwikkeling en/of verdedigingstrategieë beskik nie.

Kroon en Moolman (1992:251) stipuleer drie kritieke dimensies ten opsigte van die evaluering van die venster van geleentheid, naamlik die grootte van die venster, tidsbestek waarbinne die venster geprojekteer word om te bestaan en verwagte groeikoers van geleenthede. Geleenthede moet dus op die regte tyd benut word, lank genoeg bestaan, en groei sodat ondernemings 'n wins kan maak.

4.3.3 Markeienskappe

Spesifieke aangeleenthede wat volgens Timmons *et al.* (1994:93) met betrekking tot die mark aangespreek word, behels die verbruiker, verbruikersvoordele, waardetoevoeging en produklewensiklus.

4.3.3.1 Die verbruiker

Kleinsakeondernemings wat 'n nismark identifiseer, is oor die algemeen ondernemings wat meer potensiaal toon. Verbruikers kan maklik bereik word en toon 'n behoefte aan sodanige produk, terwyl verbruikers geen handelsmerkvoorkeure het nie. Volgens Kroon en Moolman (1992:252) is een van die vereistes vir 'n suksesvolle onderneming die bestaan van verbruikers met 'n werklike behoefte aan die produk. Bennett (1989:25) voer aan dat kleinsakeondernemings met 'n bemarkingsaanslag een van die basiese doelwitte van ondernemings vervul, naamlik om aan verbruikers tevredenheid te verskaf deur hul behoeftes te bevredig. Thompson en Strickland (1997:42) is van mening dat indien 'n onderneming 'n mededingende voordeel wil handhaaf, produkte of dienste aan verbruikers verskaf word wat hulle wil hê en wat hul behoeftes sal bevredig.

Hay *et al.* (1993:33) stel dit dat verbruikers nie gefragmenteerd moet voorkom nie en dat 'n gekonsentreerde verbruikersbasis voordeliger is. 'n Gefragmenteerde verbruikersbasis sal addisionele distribusie- en promosiekostes inhou. Barber *et al.* (1989:184) is egter weer van mening dat 'n hoë koperkonsentrasie tot meer bedingingsmag aan die kant van verbruikers lei, wat negatiewe implikasies vir die verkoper, met betrekking tot pryse en winsmarges, inhou. Bedingingsmag van verbruikers sal egter ook baie afhang van die tipe produkte wat verkoop word.

4.3.3.2 Verbruikersvoordele

Timmons *et al.* (1994:93) voer aan dat verbruikers die waarde van die belegging wat hulle maak (deur aankope van die onderneming se produkte) binne een jaar moet kan verhaal. Indien die tydperk van genoemde verhaling uitgerek word, raak geleenthede vir entrepreneurs ongunstiger. Hay *et al.* (1993:32) stipuleer dat die produk of diens voordeel aan die verbruiker bo bestaande produkte moet bied, soos byvoorbeeld nuwe tegnologie of hoër diensstandaarde.

4.3.3.3 Waardetoevoeging

Toegevoegde waarde moet kwantifiseerbaar wees. Verbruikers moet dus pertinent ingelig word oor watter ander voordele produkte vir dieselfde prys as dié van mededingers beskik. Cooper *et al.* (1986:251) huldig ook die mening dat produkte waarde aan verbruikers moet bied. Laasgenoemde kan geskied deur kenmerke tot produkte toe te voeg deur middel van differensiasie, of deur die weglating van kenmerke wat vir verbruikers onnodig is. Kleinsakeondernemings vaar goed in markte wat hoë gehalte diens en ondersteuning aan verbruikers bied (Hay *et al.* 1993:33). Laasgenoemde dui weereens op waarde wat vir verbruikers gebied word. Zimmerer en Scarborough (1996:83) wys daarop dat entrepreneurs moet let of die produk van bestaande produkte verskil, en of die produk waarde vir die verbruiker bied sonder dat die verbruiker drasties aan bestaande verbruikerspatrone hoef te verander.

4.3.3.4 Produklewensiklus

Produklewe moet vir 'n redelike periode bestaan sodat investering en wins verhaal kan word. Indien die mark versadig word, kan produktipes, waar die moontlike uitbreiding na meer as een produklyn moontlik is, geleenthede meer aantreklik maak (Timmons *et al.* 1994:96).

4.3.4 Die voorkoms van die markstruktuur

Volgens Hofer en Sandberg (1987:5-6) het die bedryfstruktuur, entrepreneurs én strategieë 'n groot invloed op ondernemingsukses, hoewel dit mag wees dat die bedryfstruktuur 'n groter invloed kan hê. Smit (1993:7) beweer ook dat die markstruktuur van verskillende bedryfstakke die vermoë van die kleinsakeonderneming om mee te ding en te groei, beïnvloed.

Verskeie omskrywings vir markstruktuur kom in die literatuur voor en, wat 'n oorsig daarvan noodsaak. Bedryfs- en markstruktuur word vir die doeleindes van hierdie studie as sinoniem beskou, hoewel sommige skrywers bedryfstruktuureienskappe onder markstruktuur klassifiseer en andersom. Hofer en Sandberg (1987:10-11) beskryf

markstruktuur aan die hand van die sektor van die bedryf (tersiër, primêr en sekondêr); stadium van bedryfsevolusie (ontwikkeling, groei, volwasse, versadig en afnemend); bedryfstruktuur (suiwer monopolie, homogene oligopolie, gedifferensieerde oligopolie, suiwer mededinging en monopolistiese mededinging); bedryfdisewilibrium (verskillende pryse vir een produk), en toetreehindernisse (ongelyke toegang tot distribusiekanale, produk differensiasie, oorskakelingskoste vir verbruikers, kapitaal, skaalvoordele, kostenadele onafhanklik van skaalvoordele). Volgens Havenga (1989:23) is die volgende bedryfstruktuurfaktore belangrik, naamlik bedryfstabiliteit, stadium van evolusie van die mark, mededingende struktuur, toetreehindernisse en die produkeienskappe. Timmons *et al.* (1994:96) daarenteen, beskou die volgende aspekte aangaande markstruktuur as van belang: die aantal verkopers, distribusiegrootte van verkopers, produk differensiasie, toe- en uittreehindernisse, aantal kopers, koste, en sensitiwiteit van vraag met betrekking tot verandering in pryse.

Hoewel bogenoemde skrywers klemverskuiwings oor aspekte aangaande markstruktuur toon, kan 'n paar algemene eienskappe wel vanuit bogenoemde standpunte afgelei word. Vir die doeleindes van hierdie studie word die volgende eienskappe rakende markstruktuur aangespreek:

4.3.4.1 Mededingende struktuur

Bedryfs- en markeienskappe beïnvloed mededinging (Bamberger 1989:80). Die arena vir mededinging word deur die bedryfstruktuur gevorm. Pearce en Robinson (1996:74-75) wys daarop dat elke bedryf oor 'n onderliggende struktuur of 'n stel fundamentele ekonomiese of tegniese eienskappe beskik, wat tot mededingende kragte aanleiding gee. Hierdie skrywers is ook van mening dat mededinging op vyf basiese kragte berus, naamlik die bedreiging deur moontlike nuwe toetreders, bedingingsmag van verskaffers en verbruikers, bestaan van substituuatprodukte en bestaande mededingers. Afhangende van die tipe bedryf sal die prominensie van mededingende kragte varieer. Entrepreneurs moet bepaal watter mededingende kragte die grootste effek op die onderneming kan hê, en dit tydens strategieformulering in ag neem.

Volgens Kotler en Armstrong (1997:318) is perfekte mededinging 'n situasie waar baie kopers en verkopers voorkom, verkopers nie 'n groot invloed op pryse het nie, en mededinging maklik kan intree indien pryse of wins toeneem. Pearce en Robinson (1996:74) berig dat toetrede in laasgenoemde mededingende situasie maklik is, maar dat langtermynwingsgewendheidstoestande nie positief is nie. Aanwysers vir 'n aantreklike bedryf word deur Kotler (1986:35) so os volg opgesom: hoë toetreehindernisse, swak mededinging, afwesigheid van substituuatprodukte, en kopers en verskaffers met min bedingingsmag. Porter (1987:47) beskou 'n aantreklike industrie as een met 'n hoë opbrengs op belegging, moeilike toetrede as gevolg van toetreehindernisse, beperkte bedingingsmag deur verskaffers en verbruikers en geringe beskikbaarheid van substituuatprodukte. 'n Onaantreklike bedryf het strukturele defekte, insluitende substituuatprodukte, prys sensitiewe kopers, en redelike mededinging wat veroorsaak word deur hoë vaste koste en 'n groot groep mededingers wat grotendeels deur die staat gerugsteun word. Sexton en Kasarda (1992:315) is ook van mening dat die bestaan van toetreehindernisse en minder mededinging meer groei tot gevolg het.

Eisenthart en Schoonhoven (1990:508) maak die stelling dat waar mededingers voorkom wat oor 'n groot marktaandeel beskik, dit vir kleinsakeondernemings moeilik is om te groei en marktaandeel te vergroot. Met 'n toename in markkonsentrasie neem marktaandeel deur groot ondernemings ook toe. Sterk mededinging kan beteken dat pryse gesny word en winsmarges afneem. Die beskikbaarheid van substituuatprodukte kan tot dalende verkope en gevolglik dalende wins lei. Omdat wins benodig word om groei te finansier, kan groei in so 'n geval nie realiseer nie.

4.3.4.2 Produseienskappe

'n Gefragmenteerde, nie-perfekte bedryf openbaar soms vakuums en asimmetrie wat onervulde nismarkte tot gevolg het (Timmons *et al.* 1994:77). Beide Hofer en Sandberg (1987:18) en Sexton en Kasarda (1992:315) huldig die mening dat kleinsakeondernemings wat tot markte met heterogene produkte toetree, in 'n gunstiger posisie as toetreders in homogene produkmarkte is. Uitbreiding na ander produklyne én produk differensiasie is moontlik. Homogene produkmarkte kan tot prysoorloë aanleiding gee omdat mededinging dan merendeels op grond van prys plaasvind en kleinsakeondernemings dit nie werklik kan bekostig nie.

4.3.4.3 Distribusie/aantal verskaffers

Kleinsakeondernemings se bedingingsmag en groeipotensiaal word beduidend deur hul posisie in die distribusiekanaal beïnvloed. Groot ondernemings plaas druk op kleiner ondernemings vir spesiale afslag en langer kredietverleningsperiodes, wat gevolglik tot onvoldoende kontantvloei lei en groei daarmee inhibeer. Barber *et al.* (1989:182) beweer verder dat kleiner ondernemings onafhanklikheid kan inboet indien groter ondernemings hulle deur kredietvereistes en langtermynkontrakte benadeel. Kleinsakeondernemings in so 'n posisie groei as 'n satelliet van groot ondernemings en nie op eie meriete nie.

Smit (1993:8) wys daarop dat toeganklikheid van distribusiekanale probleme in Suid-Afrikaanse kleinsakeondernemings veroorsaak. Groot ondernemings vorm kartelle en maak dit vir die kleinsakeonderneming bykans onmoontlik om toegang tot hierdie ondernemings te kry. Hay *et al.* (1993:34) voer aan dat 'n onvriendelike mark vir kleinsakeondernemings een is waar kleinsakeondernemings in 'n redelike mate van distribusiekanale afhanklik is om produkte verkoop te kry. Indien die moontlikheid bestaan dat ondernemings direk aan verbruikers kan verkoop, is toestande vir kleinsakeondernemings gunstiger.

4.3.4.4 Evolusie van die bedryf

Bedrywe gaan deur verskeie ontwikkelingsfases, en toetredende in sommige van die fases is meer gunstig, met meer groeimoontlikhede as tydens ander fases. Eisenhardt en Schoonhoven (1990:506-508) huldig die volgende standpunt oor ontwikkelingsfases en die invloed daarvan op ondernemingsukses. Ontwikkelende markte word groeimarkte indien innovasie markgrootte en vinnige markgroei veroorsaak. Ontwikkelende markte word gekenmerk deur 'n beperkte vraag na die produk en relatiewe onsekerheid. Produkte is onbekend en geen bewys van markleuensvatbaarheid bestaan nie. Tydens hierdie fase is dit vir jong ondernemings moeilik om tot die mark toe te tree, aangesien genoegsame hulpbronne benodig word om ondernemings deur die ontwikkelingsfase te dra. Hulpbronne kan in dié fase uitgeput word, en indien groei gedurende dieselfde tyd voorkom, is die onderneming in 'n ongunstige finansiële posisie om enigsins voordeel uit die groei te trek. 'n Ander situasie wat moontlik kan voorkom, is dat die mark nooit leuensvatbaar word nie.

Die moontlikheid dat groeiende markte geleenthede vir nuwe ondernemings kan bied, is waarskynliker. By verbruikers bestaan 'n bewustheid van die produkte se voordele. Ruimte bestaan vir jong ondernemings om tot die mark toe te tree aangesien vraag vinnig groei. Indien ondernemings tot markte toetree terwyl die vraag hoog is, is kanse vir oorlewing groter. Turbulensie in die mark gedurende groeifases neem ook toe aangesien die mededingende struktuur verander. Sodra verandering plaasvind, kom meer geleenthede voor. Hay *et al.* (1993:32) beweer ook dat bestaande ondernemings vasgevang kan wees in verouderde tegnologie en strategieë. Nuwe ondernemings is dus in 'n beter posisie om voordeel uit groeiende markte te trek, vanweë nuwe tegnologie, prosedures en strategieë.

Volwasse markte beperk geleenthede vir nuwe ondernemings omdat nuwe ondernemings nie dieselfde voordele as bestaande ondernemings geniet nie. Bestaande ondernemings beskik gewoonlik oor ervaring sowel as voordele ten opsigte van verbruikers en verskaffers. Vir kleinsakeondernemings is die kanse ten opsigte van uitbreiding egter beperk. Ter ondersteuning huldig Timmons *et al.* (1994:316) ook die mening dat toetrede in groeifases beter resultate toon as toetrede in volwasse fases.

Ondernemings wat dus in groeiende markte toetree, het 'n groter kans om te oorleef en te groei as ondernemings in volwasse en ontwikkelende markte.

4.3.5 'n Geskikte markgrootte

Volgens Kroon en Moolman (1992:251) is markgrootte belangrik aangesien omset en maatskappijlike wins daardeur geraak word. Timmons *et al.* (1994:78) berig dat 'n nuwe onderneming in 'n mark wat groot en groeiend is, moet verkoop.

Entrepreneurs moet egter besef dat 'n groot mark, gepaardgaande met groter omset en hoër winspotensiaal, mededingers lok. Vir kleinsakeondernemings kan dit dus voordeliger wees om binne klein gapinge in die mark of nismarkte te funksioneer. 'n Mark hoef dus nie noodwendig groot te wees nie. Wat egter noodsaaklik is, is dat mark-aandeel groei, al is markte klein. Kleinsakeondernemings toon groter groeipotensiaal in kleiner markte wat goed gediversifiseerd is.

4.3.6 Groeikoers van die bedryf

Timmons *et al.* (1994:78) huldig die mening dat bedrywe met 'n jaarlikse groeikoers van tussen 30 en 50 persent nismarkte tot gevolg kan hê – in teenstelling met volwasse stabiele markte waar ondernemings sukkel om verbruikers te kry. 'n Bedryf met 'n hoë groeikoers kan dus tot meer geleenthede aanleiding gee.

Groei in ondernemings word gekoppel aan die groeikoers in die bedryf. Indien 'n mark egter te vinnig groei, bestaan die moontlikheid dat kleinsakeondernemings nie altyd vinnig genoeg kan groei om marktaandeel te behou nie. Die redes daarvoor is meesal 'n gebrek aan voldoende fondse om groei te finansier, asook die onvermoë van bestuur om die organisasiestruktuur voortdurend aan te pas. Alhoewel 'n snelgroeïende mark goeie groeigeleenthede het, moet daarteen gewaak word dat die onderneming vanuit beide 'n finansiële en bestuursoogpunt die groeikoers kan bekostig.

Porter (1987:47) stipuleer dat ondernemings wat tot vinnig groeiende bedrywe toetree, en 'n vinnige groeikoers met langtermynwinspotensiaal verwar, misluk. Dieselfde skrywer is van mening dat 'n bedryf slegs winsgewend is as die struktuur van die bedryf aantreklik is. Stuart en Abetti (1987:224) is ook van mening dat kleinsakeondernemings wat goed vaar, nie noodwendig in vinnig groeiende bedrywe voorkom nie, maar eerder in 'n meer volwasse stadium van die ondernemingslewensiklus.

'n Ander aspek wat in ag geneem moet word, is ondernemings wat groei omdat die bedryf groei, en nie op eie meriete nie. Hoewel toetrede in so 'n fase aanvanklik voordelig kan wees, moet ondernemings duidelik onderskei tussen groei as gevolg van bedryfsgroei en groei van ondernemings op eie meriete. Entrepreneurs moet ook besef dat indien groei in 'n bedryf plaasvind, 'n afname van groei op een of ander stadium die natuurlike gevolg sal wees. Entrepreneurs moet dan moontlike strategieë oorweeg indien afname in groei plaasvind. Moontlike groeistrategieë word in par. 4.5 bespreek.

4.3.7 Bruto winsmarges

Die potensiaal vir hoë en volhoubare winsmarges is belangrik. 'n Marge van 40 tot 50 persent verskaf 'n buffer vir enige foute wat gemaak kan word, eerder as marges van 20 persent en minder. Hoë en volhoubare bruto winsmarges beteken dat die gelykbreekpunt gouer bereik kan word (Timmons *et al.* 1994:79).

4.3.8 'n Voordelige markaandeel

'n Hoë markaandeel en oorteenstemmende winsgewendheid is 'n aspek wat wye ondersteuning geniet (Barber *et al.* 1989:178). Dieselfde skrywer is van mening dat 'n klein markaandeel negatiewe implikasies vir ondernemings inhou en dat herposisionering die enigste uitweg vir sulke ondernemings is. Veral in ondernemings wat gestandaardiseerde produkte verkoop, speel markgrootte 'n belangrike rol.

Kotler (1986:680) wys daarop dat 'n toename in markaandeel nie noodwendig 'n toename in winsgewendheid beteken nie. 'n Groter markaandeel sal slegs hoër winsgewendheid tot gevolg hê indien eenheidskoste met 'n toename in markaandeel daal of as superieure kwaliteit produkte verskaf word teen 'n premium prys wat die koste van die hoë kwaliteit produk dek. Tog handhaaf ondernemings met 'n klein markaandeel soms hoë winsgewendheid, terwyl ondernemings met 'n groot markaandeel lae winsgewendheid handhaaf. Hamermesh *et al.* (1978:96) maak die stelling dat alvorens entrepreneurs aanneem dat 'n groot markaandeel hoë winsgewendheid en 'n klein markaandeel lae winsgewendheid tot gevolg sal hê, faktore soos tipes produkte, markte en bedrywe, eenheidswaarde van produkte, vervaardiging en verspreiding, sowel as die finansiering van produkte, in ag geneem moet word.

Dit is egter nie te sê dat ruimte vir ondernemings met 'n klein markaandeel nie bestaan nie. Cooper *et al.* (1986:248) beweer dat effektiewe ondernemings met 'n klein markaandeel in stabiele bedrywe gevind word, waarin hulle op spesifieke mededingende veranderlikes soos hoë kwaliteit fokus. Verskeie strategieë vir ondernemings met 'n klein markaandeel word in tabel 4.1 uiteengesit. Die algemene strategieë in tabel 4.1 is dat entrepreneurs met 'n klein markaandeel spesifieke segmente moet soek, hoë kwaliteit produkte of gedifferensieerde produkte moet verskaf.

TABEL 4.1: STRATEGIEË VIR ONDERNEMINGS MET 'N KLEIN MARKAANDEEL IN VOLWASSE BEDRYWE

BRON	MARKSTRATEGIE-AANBEVELINGS
Hamermesh <i>et al</i> (1978)	Sock kreatiewe segmentering.
Woo en Cooper (1979)	Vermý direkte mededinging. Konsentreer op slegs een mark-differensiasieveranderlike. Vermý dieselfde produklynbreedte as mededingers. Verskaf relatiewe hoë kwaliteit vir gemiddelde pryse (goeie waarde).
Buzzell en Wiersema (1981)	Fokus op segmente wat minder deur skaalvoordele beïnvloed word en waar produkkerontwerp moontlik is. Hou markuitgawes laag. Beklemtoon kwaliteit. Vermý aggressiewe mededingers.
Hall (1980)	Verskaf hoogs gedifferensieerde produk.
Hamermesh en Silk (1979)	Kies groeisegmente. Verskaf hoë kwaliteit en innoverende produkte.
Leavitt (1980)	Differensieer produk en dienste.
Hofer en Davaust (1977)	Spesialiseer in aanbiedinge. Sock nismarkte. Investeer in groeiende markte en sny produklyne.
Ward en Stasch (1980)	Verskaf betekenisvolle mededingende verskille. Val trae mededingers aan.
Strategiese Beplanningsinstituut (1979)	Kies segmente wat die onderneming kan verdedig. Beskik eerder oor 'n smaller of breër produklyn as mededingers. Ontwikkel hoë kwaliteit differensiasie. Stel relatiewe nuwe produkte bekend.
Boston Consulting Group (1968)	Fokus op differensiasie, beskerm nismarkte. Investeer aggressief in groeisegmente.

Bron: Aangepas uit Barber *et al.* (1989:181).

Hall (1980:51) beweer dat die koste van verkryging van 'n marktaandeel nadelige implikasies vir ondernemings kan inhou. Koste verbonde aan die verhoging van marktaandeel, soos byvoorbeeld verbetering van produkte, beter bemaking en die sny van pryse, vereis fondse. Ondernemings moet bepaal of 'n verhoging in marktaandeel bekostigbaar is. In 'n situasie van perfekte mededinging kan die kostes verbonde aan 'n verhoging van 'n marktaandeel dieselfde of hoër wees as die moontlike voordeel wat verkry word.

Barber *et al.* (1989:178), daarenteen, is van mening dat verhoogde markaandeel dikwels met skaalvoordele gepaardgaan en dat kleinsakeondernemings dan noodwendig groei. Die gevolg daarvan is dat die voordele waaroor hulle beskik, soos buigsaamheid en vinnige aanpassingsvermoë, verlore kan gaan. Ondernemings wat kwaliliteit diens en produkte verskaf, wat gewoonlik die geval is in kleinsakeondernemings, kan nie die nadele van skaalvoordele bekostig nie.

Dit wil tog voorkom of die grootte van mark en markaandeel aanvanklik nie so belangrik is nie, maar die moontlikheid vir toekomstige groei wel. Hoewel 'n groot markaandeel die ideaal is, bestaan die geleentheid vir kleinsakeondernemings om op grond van 'n klein markaandeel ook suksesvol te kan meeding.

4.3.9 Kostestruktuur

Volgens Timmons *et al.* (1994:) kom aantreklike geleenthede dikwels voor waar skaalvoordele nie belangrik is nie. 'n Aantreklike geleentheid bestaan waar koste per eenheid hoog is, klein hoeveelhede verkoop word en min promosiekoste ter sprake is. Hoe groter die kapitaalbehoefte en hoe meer gevorderd die stadium van meganisasie in 'n bepaalde bedryf, hoe moeiliker is dit vir die kleinsakeonderneming om 'n volgehoue groeikoers te handhaaf. Smit (1994:7) is van mening dat kleinsakeondernemings bedryfstakke waar skaalvoordele met groot produksievolumes vereis word, verkieslik moet vermy.

In die voorafgaande afdeling is geleentheidskriteria wat groei kan beïnvloed, onder oë geneem. Entrepreneurs oorweeg hierdie kriteria om te bepaal of 'n geleentheid benut moet word. Die volgende stap handel oor die mededingende posisie van ondernemings en skenk aandag aan strategieë wat gebruik kan word om ondernemings in beter mededingende posisies te plaas.

4.4 DIE INVLOED VAN MEDEDINGENDE VOORDEEL OP GROEI

Omset word deur die grootte van markte bepaal en laasgenoemde word deur mededingende voordeel beïnvloed. Die meeste ondernemings streef na 'n toename in omset, al is dit nie altyd ter wille van groei nie. Indien ondernemings volgehoue groei nastreef, is 'n toename in omset 'n vereiste. Die vestiging en handhawing van 'n mededingende voordeel is dus vir enige onderneming noodsaaklik, aangesien dit omset direk beïnvloed.

Sou 'n onderneming nie sy markaandeel behou nie, is dit 'n aanduiding van onvoldoende groei. Vir kleinsakeondernemings is dit noodsaaklik om teenoor mededinging te groei. Indien die kleinsakeonderneming nie ten opsigte van mededingers groei nie, sal mededingers die onderneming se markaandeel oorneem. Interne groei vereis dat ondernemingstrategieë op markaandeel, asook op opbrengs op belegging gerig word. Die volgehoue sukses van 'n onderneming word bepaal en behou deur 'n mededingende voordeel (Van der Merwe, 1992b:16).

4.4.1 Omskrywing van mededingende voordeel

Mededingende voordeel is daardie aktiwiteit wat 'n onderneming beter as mededingers verrig. Thompson en Strickland (1997:42) beweer dat ondernemingsvaardighede ontwikkel word om 'n mededingende voordeel te bou en te verseker. Suksesvolle ondernemings streef na die ontwikkeling van 'n onderskeidende vaardigheid, iets wat een onderneming beter as ander ondernemings doen, en wat dus as 'n mededingende voordeel geklassifiseer kan word.

Volgens Kotler (1986:665) en Jain (1990:106) bestaan die volgende drie mededingende strategieë:

- a) **Fokusstrategie:** Ondernemings konsentreer op spesifieke segmente.
- b) **Differensiasiestrategie:** Ondernemings kan produkte wat van mededingers s'n verskil, aanbied.
- c) **Laekostestrategie:** Ondernemings konsentreer op prys- en kostestrukture.

Aanvullend hiertoe beweer Aaker (1992:189) dat twee strategieë, naamlik eerste in die mark en 'n sinergistiese effek, by die ander strategieë toegevoeg kan word. 'n Eerste-in-die-mark-strategie beteken dat 'n onderneming 'n voorsprong bo ander het omdat die onderneming die mark eerste betree het. 'n Sinergistiese grondslag verwys na die sinergistiese effek wat verkry kan word tussen departemente van ondernemings (Van der Merwe, 1992b:3).

4.4.2 Mededingende voordeel wat vir kleinsakeondernemings geskik is

Volgens Steiner en Solelm (1988:53) beskik die meeste suksesvolle kleinsake-ondernemings wel oor 'n mededingende voordeel. Die algemeenste mededingende voordeel is gekoppel aan 'n fokusstrategie met betrekking tot die mark, produk en verbruiker.

TABEL 4.2 DIE MEES GESKIKTE MEDEDINGENDE VOORDEEL VIR KLEINSAKE-ONDERNEMINGS

SKRYWER	MEDEDINGENDE VOORDEEL VIR KLEINSAKEONDERNEMINGS
Perry (1986:1)	'n Nisstrategie is die mees geskikte strategie, met ander woorde, die vul van daardie gapings wat vir groter ondernemings moeilik is om te vul as gevolg van hul groot investeringsvermoë. Entrepreneurs fokus dus op 'n spesifieke segment.
Siegel <i>et al.</i> (1993:94,170)	Hoëgroei-ondernemings is meer gefokus as laegroei-ondernemings. Diversifikasie kan op 'n latere stadium oorweeg word.
Makridakis (1991:123)	Om oorafhanklikheid op een geleentheid te vermy, moet ondernemings mettertyd daaraan dink om te diversifiseer.
Steiner en Solelm (1988:55)	Spesialisering ten opsigte van produkte of verbruikers, of 'n kombinasie, is 'n meer algemene en suksesvolle mededingende voordeel as lae koste.
Bamberger (1989:84)	Produkwaliteit is die belangrikste manier vir kleinsakeondernemings om 'n mededingende voordeel te behaal.
Hall (1980:78)	Die beste kwaliteit/produk/diens differensiasieposisie, gepaardgaande met 'n aanvaarbare kostestruktuur, is 'n beter strategie aangesien ondernemings met 'n gedifferensieerde posisie vinniger groei as gevolg van meer wins.

Bron: Saamgestel uit bogenoemde skrywers se standpunte.

Die handhawing van lae koste as 'n mededingende voordeel is 'n algemene strategie vir kleinsakeondernemings. Om pryse te sny, vereis skaalvoordele en die infrastruktuur van kleinsakeondernemings is oor die algemeen nie geskik om skaalvoordele te behaal nie. Wanneer kleinsakeondernemings pryse sny, kan dit behels dat op ander gebiede ingeboet word. Hofer en Sandberg (1987:6) asook Cooper *et al.* (1986:251) meen dat nuwe kleinsakeondernemings 'n ander basis as prys moet gebruik om mee te ding, byvoorbeeld 'n unieke verkoopsgeleentheid wat nie maklik deur mededingers nageboots kan word nie. Hall (1980:78) wys daarop dat kleinsakeondernemings met 'n laekoste-posisie en relatiewe kwaliteit produkte, suksesvol kan wees. Dieselfde skrywer is van mening dat ondernemings met 'n laekoste-strategie stadiger groei, aangesien te min wins gemaak word om groei werklik te stimuleer. Van die drie genoemde strategieë in 4.4.1 wil dit dus voorkom of fokus en differensiasiestrategie die mees gepaste mededingende voordeel vir kleinsakeondernemings is.

4.4.3 Implikasies van mededingende voordeel

'n Mededingende voordeel impliseer dat indien 'n onderneming vinniger as die bepaalde bedryfstak groei, marktaandeel vergroot word. Volgens Barber *et al.* (1989:8) is 'n onderneming wat besig is om sy marktaandeel te vergroot, per definisie meer mededingend as ondernemings met 'n konstante of dalende marktaandeel. So 'n onderneming kan sy hulpbronbasis relatief tot sy mededingers uitbrei en is sodoende in 'n beter posisie om verdere groei te finansier. Detrie en Ramanantsoa (1986:32) beweer dat die mededingende posisie van 'n onderneming een van die faktore is wat 'n bepalende rol speel in die moontlike diversifikasie van ondernemings op 'n latere stadium. Indien die onderneming oor 'n sterk mededingende posisie beskik, verbeter dit die kanse vir die onderneming om finansiële surplusse op te bou, en hoe beter is die geleenthede vir diversifikasie.

Barber *et al.* (1989:7) verklaar dat dit nie vir ondernemings moeilik is om vinnig te groei indien die bedryf ook vinnig groei nie. Stadige groei in die mark veroorsaak dat dit moeiliker vir ondernemings word om 'n deel van die mark te verkry (Calori 1988:80). Indien ondernemings wel in 'n stadig groeiende mark 'n groter marktaandeel verkry, dui dit op groei wat deur middel van 'n mededingende voordeel behaal word. Entrepreneurs moet strategieë beplan om op die lang termyn te bly groei, en vervolgens word aandag geskenk aan moontlike groeistrategieë.

4.5 Tipes GROEISTRATEGIEË

Entrepreneurs word op een of ander stadium gekonfronteer met 'n veranderende omgewing. Hierdie veranderende omstandighede noodsaak entrepreneurs om moontlike groeistrategieë te ondersoek sodat ondernemings by veranderde omstandighede kan aanpas. Verskeie groeistrategieë kan gevolg word:

4.5.1 Intensiewe groei

Intensiewe groei is groei in bestaande markte. Ondernemings beweeg in bekende omgewings en poog om bedryfsvoering in bestaande markte te verbeter. Intensiewe groei word toegepas indien huidige markte nog nie ten volle ontgin is nie. Die volgende tipes intensiewe groei bestaan:

- a) **Markpenetrasie:** Markpenetrasie kom voor wanneer ondernemings probeer om bestaande produkte aan bestaande verbruikers en nie-verbruikers te verkoop. Kotler (1986:67) identifiseer drie maniere waarop markpenetrasie plaasvind. In die eerste instansie kan huidige verbruikers aangemoedig word om meer van dieselfde produk binne 'n bepaalde periode te koop. Verbruikers moet daarom deurentyd van die voordele van produkte bewus gemaak word. Tweedens kan ondernemings mededingers se verbruikers lok, en laastens kan ondernemings nie-gebruikers oor die produk inlig.
- b) **Markontwikkeling:** Markontwikkeling vind plaas wanneer nuwe markte vir bestaande produkte gesoek word. Potensiële verbruikers in huidige areas kan geïdentifiseer word, addisionele distribusiekanale in huidige markte kan oorweeg word, of nuwe markte kan betree word.
- c) **Produkontwikkeling:** Produkontwikkeling behels die verbetering van huidige produkte. Nuwe eienskappe, kwaliteitsvlakke en tegnologie kan tot produkte toegevoeg word.

Innovasie is belangrik aangesien entrepreneurs nie op huidige mark/produkkombinasies kan vertrou vir toekomstige sukses nie (Koning 1990:27). Cooper *et al.* (1986:252) is van mening dat innovasie hulpbronne, naamlik fondse, mense en tyd benodig. Volgens Bantel (1993:57) het ondernemings met hoë groei by hul oorspronklike tegnologie en verwante produkfokus gehou. Dié ondernemings het deurlopend gekonsentreer op inisiële produkte en tegnologie en tog ook verwante produkte en tegnologie bekend-gestel. Freeser en Willard (1990:94) is van mening dat ondernemings met 'n hoë groei in 'n mindere mate hul oorspronklike produk/markfokus verander het as ondernemings met beperkte groei. Aanvullend hiertoe stel Meyer en Roberts (1986:818) dit dat wye diversifisering vermy moet word en dat innovasie van oorspronklike produkte en tegnologie nie onderskat moet word nie.

Perry (1986:4) verklaar dat ongewenste strategieë vir kleinsakeondernemings hoof-saaklik markpenetrasie en diversifikasie is, en dat mark- en produkontwikkeling die meer gewenste strategieë is. Indien mark- en produkontwikkeling oorweeg word, moet dit egter in bekende velde gedoen word as gevolg van die gebrekkige kundigheid (bestuurs- en tegniese kennis) van die entrepreneur. Markontwikkeling is verkieslik bo produkontwikkeling, aangesien dit minder riskant is om nuwe verbruikers te vind as om nuwe produkte te ontwikkel.

4.5.2 Integrasie

Integrasie behels die oorname van een onderneming deur 'n ander. Marx en Van der Walt (1989:537) en Kotler (1986:68) identifiseer die volgende drie tipes integrasie:

- a) **Vertikale integrasie:** Vertikale integrasie geskied wanneer die vervaardiger die kleinhandelaar oorneem om sodoende totale beheer oor die distribusiekanaal te verkry.
- b) **Terugwaartse integrasie:** Terugwaartse integrasie vind plaas wanneer 'n kleinhandelaar die verskaffer oorneem om sodoende beheer oor grondstowwe te verkry.
- c) **Horisontale integrasie:** Horisontale integrasie behels die aankoop van 'n soortgelyke onderneming, gewoonlik 'n mededinger.

Douma (1991:56) verklaar dat horisontale integrasie meer suksesvol as nie-verwante diversifikasie is, aangesien nie-verwante diversifikasie vaardighede vereis waaroor die kleinsakeonderneming moontlik nie beskik nie. Dié skrywer is verder van mening dat integrasie 'n beter opsie as die ontwikkeling van 'n nuwe onderneming is. Perry (1986:4) beskou integrasie nie as 'n gewenste opsie nie, as gevolg van 'n gebrek aan distribusievaardighede, en omdat dit moeilik mag wees om laasgenoemde te verkry en te beheer. Dieselfde skrywer verklaar ook verder dat integrasie slegs oorweeg moet word in reaksie op mededingersoptrede, om sodoende te verhoed dat mededingers beheer oor die onderneming se insette of uitsette verkry. Indien 'n kleinsakeonderneming integrasie oorweeg, moet in ag geneem word dat aansienlike fondse vir so 'n strategie benodig word.

4.5.3 Diversifikasie

Diversifikasie vind plaas as ondernemings nuwe produkte ontwikkel om sodoende te groei. Diversifikasie kan geskied deurdat ondernemings self nuwe produkte vervaardig of om nuwe produkte of produklyne namens ander ondernemings te begin bemark. Volgens Jain (1990:460) bestaan die volgende tipes diversifikasie:

- a) **Konsentriese diversifikasie:** Die onderneming bemark 'n produk wat ooreenstemming met party van die huidige produkte met betrekking tot tegnologie en bemarking toon. Die nuwe produk word gewoonlik tot 'n nuwe segment verbruikers gerig. Die onderneming verkeer nie op 'n totaal nuwe terrein nie, wat die risiko van hierdie strategie verminder.
- b) **Horisontale diversifikasie:** 'n Nuwe produk wat geen ooreenstemming met huidige produkte toon nie, word deur die onderneming bemark. Die produk kan wel aan die huidige verbruikers van die onderneming verkoop word. Die kans dat hierdie strategie sal slaag, is groter indien die verbruikers 'n positiewe gesindheid teenoor die onderneming het.

- c) **Nie-verwante diversifikasie:** Hierdie strategie behels die toevoeging van 'n nuwe produk wat geen sinergisme hoegenaamd met die onderneming se huidige produkte of markte toon nie.

Volgens Siegel *et al.* (1993:175) het die meeste suksesvolle kleinsakeondernemings 'n langtermynplan vir diversifikasie sodra hul ondernemings begin groei. Kotler (1986:33) wys daarop dat elke onderneming nuwe markgeleenthede moet identifiseer aangesien huidige markte of produkte nie onbeperk sukses kan verseker nie. Detrie en Ramanantsoa (1986:31) is ook van mening entrepreneurs diversifikasie moet oorweeg sodra die mark versadigingspunt bereik. Makridakis (1991:123) beweer egter dat foutiewe diversifikasie plaasvind wanneer groei in ondernemings afplat en entrepreneurs dan oorhaastig op diversifikasie as 'n oplossing besluit. Diversifikasie kan 'n nuttige strategie wees, maar moet reg hanteer word.

Diversifikasie in bekende areas word as meer suksesvol beskou. Roberts en Berry (1985:15), asook Douma (1991:54), beweer ter ondersteuning dat verwante diversifikasie meer sukses as onverwante diversifikasie toon. Campbell (1992:114) voer aan dat diversifikasie versigtig hanteer moet word, en dat 'n te wye fokus nadelig kan wees en eerder vermy moet word. Kennis en vaardighede in verwante velde is beter as in onverwante velde, veral in kleinsakeondernemings waar minder hulpbronne beskikbaar is.

4.6 SAMEVATTING

Entrepreneurs is ingestel op die benutting van geleenthede en verskeie kriteria kan die entrepreneur tot hulp wees in die skandering van geleenthede. Geleenthede het vir entrepreneurs geen waarde indien dit nie binne die onderneming se vermoë is om die geleentheid te benut nie. Die tydsbestek waarin die geleentheid geleë is, moet lank genoeg wees sodat investering verhaal kan word. 'n Werklike behoefte aan die produk moet bestaan en produkte moet van mededingers se produkte verskil, terwyl dit steeds waarde vir verbruikers inhou. 'n Markstruktuur wat gunstige geleenthede inhou, is een wat oor min mededinging en substituu produkte beskik, asook verbruikers en verskaffers wat min bedingingsmag het. Produkte wat gedifferensieer kan word, bied ook 'n beter kans vir groei.

Entrepreneurs moet eerder in die groeifase van 'n industrie toetree, hoewel gewaak moet word teen 'n industrie met 'n vinnige groeikoers. Markgrootte is nie so belangrik nie, hoewel die moontlikheid van toekomstige groei noodsaaklik is. Hoewel mark-aandeel belangrik is, is dit nie te sê dat ondernemings met 'n lae marktaandeel nie suksesvol kan meeding nie. Laasgenoemde ondernemings moet op spesifieke aspekte, naamlik segmentering of kwaliteit produkte/dienste fokus. Vir kleinsakeondernemings is dit voordeliger indien hulle onafhanklik in 'n distribusiekanaal kan bestaan en kostestrukture het wat nie op skaalvoordele fokus nie.

Indien 'n onderneming volgehou wil groei, is 'n mededingende voordeel noodsaaklik. Mededingende voordele wat deur die meeste skrywers as geskik vir kleinsakeondernemings beskou word, is fokusstrategieë en differensiasiestrategieë.

Verandering is 'n gegewe en kleinsakeondernemings moet aanpas om te groei en oorleef. Alternatiewe groeistrategieë vir kleinsakeondernemings bestaan, waarvan produk- en markinnovasie die gunstigste is. Diversifikasie kan ook oorweeg word, maar moet met meer omsigtigheid gehanteer word.

HOOFSTUK 5

DIE ROL EN BYDRAE VAN HULPBRONNE TOT WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS

5.1 INLEIDING

Entrepreneurs is verantwoordelik vir die beplanning, organisering en beheer van alle finansiële aktiwiteite wat op welvaartmaksimering gerig is (Kritzinger & Fourie 1995:4). Kroon en Moolman (1992:293) ondersteun bogenoemde deur te berig dat winsgewendheid en solvensie van kleinsakeondernemings deur die effektiwiteit van finansiële bestuur bepaal word. Finansiële bestuur in kleinsakeondernemings is egter problematies en word deur groei gekompliseer.

Eiesoortige finansiële bestuursprobleme kom in kleinsakeondernemings voor. Entrepreneurs poog byvoorbeeld om met so min moontlik hulpbronne so veel as moontlik te verrig, wat veroorsaak dat kleinsakeondernemings oor die algemeen ondergekapitaliseer is. Timmons *et al.* (1994:445) beweer dat entrepreneurs meesal ook nie oor finansiële bestuursvaardighede beskik nie. Diskriminasie teen kleinsakeondernemings kom ook voor omdat kleinsakeondernemings nie dieselfde bedingingsmag as groter ondernemings het nie (Kroon & Moolman 1992:147). In die geval van kleiner sakeondernemings is rentekoerse en kolateraal wat vereis word, hoër as by groter sakeondernemings (Barber *et al.* 1991:40+43).

Die meeste groeiende ondernemings ervaar oor die algemeen finansierings- en kontantvloeiprobleme, wat die alreeds problematiese finansiële bestuur in kleinsakeondernemings verder kompliseer. Groei veroorsaak ook 'n behoefte aan addisionele kapitaal (Kritzinger & Fourie 1996:73) vir die finansiering van bates en groter wordende uitgawes. Die belangrikste finansieringsimplikasie van groei is egter kontantvloetekorte

wat groter druk op beskikbare kapitaal plaas en hulpbronne gevolglik uitput. Sommige kleinsakeondernemings ondervind kapitaalkorte sedert hul ontstaan (Kroon & Moolman 1992:148), en groei gepaardgaande met kontantvloei probleme vererger hierdie kapitaalkort.

Die verkryging van addisionele kapitaal is vir kleinsakeondernemings moeilik en opsies is beperk. Keown *et al.* (1985:748) beweer dat kleinsakeondernemings in 'n meerdere mate van skuld gebruik maak as groter ondernemings. Bronne van beskikbare skuld vir kleinsakeondernemings verskil van dié wat vir groter ondernemings beskikbaar is. Skuld is ook duurder vir kleinsakeondernemings as wat dit in die geval van groter ondernemings is. In die proses om addisionele kapitaal te verkry, word entrepreneurs genoodsaak om meer van privaat lenings en eie kapitaal gebruik te maak. Gevolglik is minder fondse vir die entrepreneur beskikbaar, aangesien fondse ter wille van groei teruggeploeg word.

Aangesien groei gefinansier moet word, word groei beperk indien fondse nie beskikbaar is nie. Faul *et al.* (1989:625) beweer dat groei afhanklik is van entrepreneurs se vermoë om fondse ten tye van uitbreiding te mobiliseer. Vir kleinsakeondernemings is dit egter moeilik om alternatiewe bronne van finansiering te vind. Entrepreneurs moet daarom verseker dat groei beheer word, aangesien onbeheersde groei hulpbronne uitput en ondernemings as gevolg daarvan kan misluk (Kritzinger & Fourie 1996:74). Die beheer van groei is daarin geleë dat entrepreneurs 'n groeikoers handhaaf waar die koste van groei nie die voordele van groei oorskry nie, dus die handhawing van 'n bekostigbare groeikoers.

5.2 DIE INVLOED VAN GROEI OP KONTANTVLOEI IN KLEIN EN MEDIUM-GROOTTE SAKEONDERNEMINGS

Kontantvloei word beskou as die hoeveelheid kontant wat gedurende 'n bepaalde periode in en uit 'n onderneming beweeg (Zimmerer & Scarborough 1996:291; Jones 1991:59). Die hoeveelheid kontant wat in 'n bepaalde periode inkom, is gewoonlik nie dieselfde as dit wat uitgaan nie, of andersom. 'n Diskrepansie, naamlik 'n kontantvloeitekort of -oorskot kan dus ontstaan, wat bepaalde finansiële bestuursimplikasies inhou.

Groei is nie sinoniem met finansiële voorspoed nie; in effek vermeerder groei finansiële probleme in ondernemings. Indien ondernemings ondergekapitaliseer is en kontantvloeitekorte ervaar word, het entrepreneurs geen ander alternatief as om fondse ekstern te verkry nie, wat op die lang termyn duur uitwerk en verdere implikasies met betrekking tot koste en likiditeit vir kleinsakeondernemings inhou. Keown *et al.* (1985:748) is van mening dat 'n gesonde kontantvloei krities is vir enige onderneming, maar veral vir kleinsakeondernemings waar baie onsekerhede voorkom en wat oor die algemeen ondergekapitaliseer is.

Bedryfsvoering kom ook met kontantvloeitekorte in gedrang. Le Roux *et al.* (1996:314) beweer dat kontantvloeiprobleme die algemeenste oorsaak van mislukking in kleinsakeondernemings is. Die voorkoming en hantering van kontantvloeiprobleme is dus krities. Vervolgens word verskeie oorsake van kontantvloeiprobleme in kleinsakeondernemings beskou.

5.2.1 Faktore wat kontantvloeiprobleme in kleinsakeondernemings veroorsaak

- a) Entrepreneurs beskou verkope en wins belangriker as kontantvloei. Kontantvloei word dus selde gemonitor, en wat wel gebeur is dat kontant en wins deur entrepreneurs as sinoniem beskou word (Day 1993:158). 'n Verdere probleem wat uit die sinonieme beskouing van wins en kontant voortvloei, is dat kontant bestee word sodra dit beskikbaar is. Jones (1991:62) wys verder daarop dat die kontantposisie, hetsy positief of negatief, nie 'n aanduiding daarvan is of die onderneming terselfdertyd 'n wins of verlies toon nie. 'n Onderneming kan enersyds kontantvloeiprobleme ervaar en 'n wins toon en anderstyds kan 'n goeie kontantvloei met verliese gepaardgaan. Entrepreneurs kan dus beskikbare kontant bestee terwyl die onderneming terselfdertyd 'n verlies toon.
- b) Die verhoging van verkoopsvolume wat met groei gepaardgaan, veroorsaak 'n dienooreenkomstige toename in verskeie kostes en vereis voldoende kontant om verhoogde kostes na te kom (Gray 1991:92). Dit is nie vanselfsprekend dat koste in verhouding met 'n toename in omset verhoog nie. Sommige kostes kan met

bepaalde uitsetvlakke buite verhouding styg, wat kontantvloeï onder verdere druk plaas. Indien kontanttekorte dan voorkom, kan suksesvolle, groeiende ondernemings misluk (Zimmerer & Scarborough 1996:289).

- c) Kleinsakeondernemings word meesal met te min kapitaal begin (Kroon & Moolman 1991:148; Le Roux *et al.* 1995:314). Volgens Day (1993:160) is ondernemings wat 'n kontanttekort ervaar, ondergekapitaliseer, beteken dit dat die totale fondse wat vir bedryfsvoering beskikbaar is, nie voldoende is nie. Keown *et al.* (1985:748) is van mening dat juis ondergekapitaliseerde ondernemings kontantvloeï moet monitor. Campbell (in Hand & Hollingsworth 1979:173) voer ter ondersteuning van hierdie siening aan dat 'n ondergekapitaliseerde onderneming kan misluk indien verpligtinge nie nagekom word nie en mededinging toeneem.
- d) Die handhawing van onbeplande groei in kleinsakeondernemings is feitlik onmoontlik (vgl. 5.3.1) omdat groei in kleinsakeondernemings oor die algemeen skielik en onverwags plaasvind (Gray 1991:86; Barber *et al.* 1989:41). Onverwagse groei plaas nog meer druk op hulpbronne en die moontlikheid vir onbeheersde groei en mislukking vergroot.
- e) Inflasie beïnvloed en beperk ook beskikbare finansiering (Day 1993:158). Tydens hoë inflasie is die algehele vraag na finansiering hoër, terwyl beperkinge op kredietverlening toeneem. Terselfdertyd verhoog rentekoerse, wat bronne verder uitput. Nuwe voorraad ter vervanging van oorspronklike voorraad sal noodwendig as gevolg van inflasie duurder wees, wat die hoeveelheid ekstra finansiering wat vir voorraadvervangings benodig word, verhoog. Smit (1994:5) ondersteun laasgenoemde deur te beweer dat ondernemings in tye van inflasie en groei kontantvloeiproebleme ervaar.
- f) Die belangrikste oorsaak van kontantvloeiproebleme is gekoppel aan die tydsverloop tussen die verhoging van voorraadvlakke en die ontvangs van betalings. Aankope van meer voorraad as normaalweg, tesame met debiteure wat 'n redelike tyd neem om te betaal, terwyl krediteure op vroeë betaling aandring, verhoog die vraag na korttermynkontant (Gray 1991:92).
- g) Ander probleme met betrekking tot kontantvloeï wat deur Day (1993:158-161) uitgestippel word, is:

- i) Uitgawes verbonde aan verkope is groter as die wins verkry uit verkope.
- ii) Kontant is aan die begin van die maand onvoldoende. Kontantvloei is dus 'n probleem voordat groei plaasvind en groei veroorsaak gewoonlik kontantvloieitekorte.
- iii) Bedryfsvoering eskaleer sonder dat dienooreenkomstige kapitale voorsiening gemaak word.
- iv) Debiteurerekening is hoog – wat swak beheer van kredietverkope weerspieël.
- v) Duur en onnodige vaste bates wat nie onmiddellik gebruik word nie en/of nie belasting aftrekbaar is nie, word aangekoop.
- vi) As gevolg van die aankope van vaste bates word kontantvloei tot onvoldoende vlakke verlaag.
- vii) Te veel voorraad word aangekoop en kontant lê dus opgesluit in groot hoeveelhede voorraad, wat impliseer dat seisoensinvloede geïgnoreer word.
- viii) Eienaars onttrek te veel fondse vir eie gebruik.

Al bogenoemde probleme vergroot die druk op kontantvloei in kleinsakeondernemings aansienlik. Die implikasies hiervan is dat fondse teen hoër kostes bekom moet word, wat verdere implikasies vir likiditeit inhou. Le Roux, Venter, Jansen van Vuuren *et al.* (1995:314) voer aan dat gebrekkige bestuur van kontantvloei probleme die bestaande kontantvloei probleme vererger. As gevolg van al die probleme wat ten opsigte van kontantvloei kan voorkom, moet ondernemings voorsorg tref. Proaktiewe optrede kan deur middel van kontantvloei beheer gedoen word.

5.2.2 Beheer van kontant

Kontantvloei state en verhoudingsgetalle is twee hulpmiddele in die poging om kontantvloei te beheer. Kontantvloei beheer kan help dat groei sonder probleme plaasvind, aangesien dit lig werp op die hoeveelheid fondse wat beskikbaar is en geskuld word, én wanneer 'n tekort of surplus van fondse ontstaan. Volgens Jones (1991:63) is kontantbeplanning en -beheer noodsaaklik om kontanttekorte te voorkom. Om tekorte te voorkom, moet entrepreneurs vroegtydig reël vir lenings en/of om uitgawes te besnoei indien die koste van groei te hoog word.

5.2.2.1 Kontantvloeiestate

Kontantvloei-beheer (kontantvloeiestate en verhoudingsgetalle) is gerig op die bepaling en handhawing van die geskikte hoeveelheid kontant wat benodig word vir ononderbroke bedryfsvoering. Volgens Campbell (in Hand & Hollingsworth 1979:173) behels 'n kontantvloei-balans eerstens om die regte hoeveelheid kontant ter wille van betalings te handhaaf en tweedens om enige oorskot van kontant optimaal te investeer.

Kontantvloeiestate behels die beraming van kontantinvloei en -uitvloei vir 'n bepaalde periode (Jones 1991:59; Gray 1991:93). Volgens Zimmerer en Scarborough (1996:291) kan kontantvloei-beheer word deur die kontantvloei-siklus van ondernemings te verkort. Die kontantvloei-siklus verwys na die tyd wat verloop tussen betaling aan krediteure en invordering van debiteure. Indien die siklus lank is, is dit waarskynlik dat die onderneming kontantvloei-probleme kan ervaar. Die siklus kan soos volg verkort word (Gray 1991:94):

- a) Versnel die invordering van debiteure.
- b) Verminder voorraad deur seisoensinvloede in ag te neem.
- c) Implementeer beter kostebesparingsmetodes.
- d) Stel betalings aan krediteure vir solank as moontlik uit.

Volgens bogenoemde skrywer kan die kontantvloei-situasie verbeter word deur invloei (debiteure) te verbeter en uitvloei (koste, voorraad en krediteure) te verminder of beter te bestuur.

Campbell (in Hand & Hollingsworth 1979:173) kombineer al bogenoemde standpunte in 'n stelling oor die handhawing van gesonde kontantvloei, en stel 'n gesonde kontantvloei in die vooruitsig:

- a) Deur deeglike boekhouding toe te pas.
- b) Deur die kontantvloei-patroon van die onderneming te bepaal.
- c) Deur toekomstige kontantbalanse te voorspel.
- d) Om oorskot kontant te investeer en sodoende 'n inkome te genereer.

Al die genoemde standpunte oor die handhawing van genoegsame kontantvloei in ag genome, kan dit gestel word dat die handhawing van genoegsame kontantvloei bereik kan word deur gebruik te maak van realistiese kontantvloei-state, op die verkorting van die kontantvloei-siklus te fokus en deur oortollige kontant reg te investeer. Verskeie verhoudingsgetalle kan die entrepreneur ook van hulp wees in die beheer van kontant. Die vernaamste kontantvloei-verhoudingsgetalle word nou bespreek.

5.2.2.2 Verhoudingsgetalle

Verhoudingsgetalle verteenwoordig nie 'n doel op sigself nie, maar is 'n hulpmiddel in die stel van vrae en oplossings van probleme. Indien 'n afwyking van norme voorkom, noodsaak dit 'n ondersoek om die oorsaaklikheid van die afwyking te bepaal. In hul pogings om groei te hanteer, hou die gebruik van verhoudingsgetalle definitiewe voordeel vir entrepreneurs in. Lambrechts (1990:87) identifiseer verskeie voordele verbonde aan die gebruik van verhoudingsgetalle:

- a) Probleme kan geïdentifiseer en deur korrektiewe optrede reggestel word.
- b) Entrepreneurs word genoodsaak om suksesfaktore van die onderneming te ondersoek.
- c) Beplanning en beheer word verseker aangesien doelwitstelling en meting van prestasie deur verhoudingsgetalle moontlik gemaak word.

Gitman (1991:106-137), Lambrechts (1990:97-138) asook Faul *et al.* (1989:624-640) se menings aangaande kontantvloei-verhoudingsgetalle word vervolgens in oënskoue geneem.

- a) **Kontantverhouding:** Die kontantverhouding toon die onmiddellike likiditeits-posisie van ondernemings. Beskikbare kontant en ander bates wat vinnig in kontant omskepbaar is, word teenoor onmiddellike betaalbare bedryfskulde gestel. Onbenutte kontant word deur 'n hoë syfer aangedui, terwyl 'n lae syfer op 'n onmiddellike kontantprobleem dui, veral as korttermynskuldeisers skielik op betaling aandrang.

- b) **Omloopsnelheid van kontant:** Omloopsnelheid van kontant werp lig op die verhouding tussen kontant en omset. 'n Hoë syfer dui doeltreffende kontantbenutting aan. Indien die syfer té hoog is, kan dit 'n indikase wees dat omset te hoog is in vergelyking met beskikbare kontant (Lambrechts 1991:111). Kontant is dus nie genoegsaam om vir die verhoogde omset (voorraad en kostes verbonde aan die verhoging van voorraadvlakke) voorsiening te maak nie. Dit kan weer 'n oormatige gebruik van handelskrediteure tot gevolg hê.
- c) **Verhoudingsgetalle uit die kontantvloeistaat:** Ofskoon die kontantvloeistaat 'n duidelike beeld verskaf van die beweging van kontant en tekorte sowel as oorskotte kan reflekteer, is dit ook nuttig om verhoudingsgetalle wat op die kontantvloeistaat gebaseer is, in berekening te bring (Lambrechts 1991:131-133).
- i) **Herinvestering van kontantstroom:** Die verhoudingsgetal dui die hoeveelheid kontant wat in totale vaste bates herinvesteer kan word, aan. Die finansiering van vaste bates is egter problematies (bedryfsbates kan met behulp van bedryfslaste gefinansier word), en hierdie syfer weerspieël die mate waarin addisionele vaste bates uit die kontantstroom gefinansier kan word.
 - ii) **Kapitaalvoorsiening uit die kontantstroom:** Die kontantstroom in verhouding tot die toename in eie en vreemde kapitaal gee 'n aanduiding van die mate waarin die toename in die kapitaalbehoefte uit die kontantstroom gefinansier sou kon word. Interne fondse word dus bepaal en insig van die onderneming se vermoë om kapitaalbehoefte uit eie fondse te bevredig, word verkry.
 - iii) **Kontantvloei-omsetverhouding:** Die kontantvloei-omset-verhouding werp lig op die kontantopwekkingsvermoë wat uit omset verkry word.
 - iv) **Kontantvloei vir finansieringskoste:** 'n Indikase van die beskikbare kontant na belasting word verkry. Fondse beskikbaar vir die delging van finansieringskoste word dus met hierdie syfer weergegee.

- v) **Kontant-investeringsverhouding:** Die kontant-investeringsverhoudingsgetal toon in welke mate kontant in vaste bates geïnvesteer kan word. Enige kontanttekort relatief tot die investering in vaste bates, word deur hierdie verhoudingsgetal uitgewys. Indien sodanige tekort sou voorkom, mag dit op die lang termyn veral solvabiliteitsimplikasies inhou.

Bogenoemde verhoudingsgetalle bied aan entrepreneurs 'n ekstra meganisme buiten kontantvloei-state om te verseker dat die regte kontantbalans gehandhaaf word.

Die belangrikheid van kontantvloei-beheer word weerspieël in die voordele wat dit bied. Buiten die voorkoming van kontantvloei-probleme bied kontantvloei-beheer verskeie ander voordele aan kleinsakeondernemings.

5.2.3 Voordele van kontantvloei-beheer

Volgens Campbell (in Hand & Hollingsworth 1979:175+176) hou kontantvloei-beheer die volgende voordele vir ondernemings in:

- a) Kontantvloei-beplanning verseker genoegsame kontant vir ononderbroke bedryfsvoering.
- b) Kontantvloei-tekorte word vroegtydig onder die aandag van entrepreneurs gebring.
- c) Aangesien entrepreneurs 'n aanduiding van die beskikbare kontant het, kan groei-koerse (wat gedeeltelik op beskikbare kontant gebaseer word) vooraf beraam word.
- d) Uitgawes word vooraf beraam, veral dié wat op voorraad betrekking het.
- e) Vinnig groeiende kosteneigings kan opgespoor word en besteding kan daarvolgens beplan en aangepas word.
- f) Beleid wat met die mate en tydsberekening van voorraadaankope, terme van kredietverlening en krediet benodig, te doen het, kan meer noukeurig bepaal word.

Kontantvloei-probleme is egter simptome van 'n groter probleem, naamlik kapitaal-tekorte of kapitaal wat nie reg bestuur en/of beplan word nie. Kontantvloei-probleme kan voorkom al word kapitale beplanning gedoen, veral as groei vinniger plaasvind as waarvoor beplan is. Laasgenoemde kom gewoonlik in kleinsakeondernemings voor. Entrepreneurs moet dus verseker dat 'n optimale groeikoers gehandhaaf word, naamlik 'n groeikoers wat groei en finansiële stabiliteit oor die lang termyn waarborg.

5.3 FINANSIERINGSIMPLIKASIES VAN DIE HANDHAWING VAN VOLGEHOUE GROEI

Die tempo waarteen 'n onderneming groei, beïnvloed die welvaart van eienaars. Indien 'n onderneming vinniger groei as dié van mededingers, is die kans goed dat die onderneming beter as mededingers sal vaar met betrekking tot die verkryging van mark-aandeel en opbou van reserwebronne. Die mate van groei wat 'n onderneming ervaar en kan hanteer, word deur die geleentheid (wat vraag en omset verteenwoordig) en die beskikbare hulpbronne bepaal.

Die groeikoers wat ondernemings kan handhaaf, word grotendeels bepaal deur die koers waarteen 'n onderneming fondse vir herinvestering kan genereer. Herinvestering is die veiligste bron beskikbaar vir die finansiering van groei. Ander bronne waarmee groei gefinansier kan word, hou bepaalde koste in wat die voordeel van groei kan uitkanselleer. Entrepreneurs moet poog om 'n bekostigbare groeikoers te handhaaf, dus 'n groeikoers waarvan die koste op die lang termyn nie hoër is as die voordeel nie.

In par. 5.3.1 en 5.3.2 word twee modelle in oënskou geneem wat entrepreneurs moontlik van hulp kan wees in die keuse van 'n volgehoue groeikoers. Die eerste model (persentasie-van-verkopemodel) werp lig op die hoeveelheid fondse wat nodig sal word indien 'n onderneming 'n spesifieke toename in verkope ervaar. Die tweede model (Boston-model vir volgehoue groei) gee 'n aanduiding van die groeikoers wat gehandhaaf kan word sonder om die kapitaalstruktuur van die onderneming aan te pas.

5.3.1 Persentasie-van-verkopemodel

Om die finansiële implikasies van verwagte groei in verkope te bepaal, word die persentasie-van-verkopemodel gebruik. Die doel is om te bepaal wat die finansieringsbehoeftes gaan wees, gegewe 'n geprojekteerde toename in verkope. Die fokus val dus op die finansieringsbehoefte met betrekking tot groei in kleinsakeondernemings op die kort termyn.

Persentasie-van-verkopemodel:

$$EFB = A/TR(\Delta TR) - B/TR(\Delta TR) - b * m * (TR^2)$$

waar:

- EFB = Eksterne finansiering benodig.
- A = Bates wat spontaan toeneem.
- B = Laste wat spontaan toeneem.
- TR = Omset in basisjaar.
- ΔTR = Toename in omset.
- b = Retensieverhouding.
- m = Netto inkomste as 'n persentasie van omset.
- TR^2 = Verwagte omset in die huidige jaar.

Hierdie model dui die ekstra finansiering wat 'n onderneming benodig om groei vol te hou, aan. Die entrepreneur kan vooraf bepaal hoeveel fondse beskikbaar is om groei te finansier en van watter finansieringsbronne geleen kan word, asook die koste van hierdie bronne. Die entrepreneur kan dus bepaal of die groeikoers bekostigbaar is (die koste van groei is nie hoër as die voordele van groei nie).

Volgens Barber *et al.* (1991:41) vind groei meesal skielik en onbepland in kleinsake-ondernemings plaas. Finansiering van groei word meer problematies wanneer groei skielik en onbepland plaasvind. Hierdie model kan egter van hulp wees in 'n geval waar groei skielik plaasvind, aangesien die verhoudingsgetal op die kort termyn van toepassing is. Skielike groei plaas entrepreneurs in 'n posisie waar duur hulpbronne gebruik moet word om groei te finansier. Kontantvloei probleme kan egter op die kort termyn met behulp van duur hulpbronne opgelos word, hoewel dit nie die gewenste opsie is nie.

5.3.2 Boston-model vir volgehoue groei

Die Boston-model gee 'n aanduiding van die groeikoers wat deur 'n onderneming gehandhaaf kan word sonder dat die kapitaalstruktuur verander. 'n Bekostigbare groeikoers op die lang termyn word dus bepaal. Indien die onderneming dus die groeikoers wat met behulp van die Boston-model bepaal is, handhaaf, sal beheerverlies vir die entrepreneur nie in gedrang kom nie.

Die volgende aannames geld vir die genoemde model:

- Groei kan slegs op die lang termyn gehandhaaf word indien omset, netto wins en bates teen dieselfde tempo groei.
- 'n Optimale kapitaalstruktuur bestaan wat in die toekoms gehandhaaf moet word.
- Die prysbeleid word gehandhaaf en uitgawes styg in verhouding met 'n toename in omset.
- Die bestaande dividendbeleid bly dieselfde.

Die Boston-model:

$$g = D/E * (r-i) * p + r * p$$

Waar:

- g = Groeikoers.
- D = Skuld.
- E = Eie kapitaal.
- r = Opbrengs op kapitaal of ondernemingsrentabiliteit.
- i = Rentekoers.
- p = Retensieverhouding (Smit 1994:6).

Die model se waarde is enersyds daarin geleë dat 'n handhaafbare groeikoers vir die onderneming bepaal word in terme van die behoud van beheer, en andersyds dat dit faktore wat noodsaaklik is om volgehoue groei te handhaaf, identifiseer.

5.3.3 Faktore bepalend vir die handhawing van volgehoue groei

Soos reeds gemeld, word ekstra fondse vir die finansiering van groei benodig. Hoewel verskeie bronne beskikbaar is, is almal nie noodwendig op die lang termyn voordelig nie. Die verkryging van geskikte fondse is dus problematies, maar krities belangrik vir die handhawing van volgehoue groei.

Volgens die Boston-model (vgl. par. 5.3.2) is die volgende faktore bepalend vir die handhawing van 'n volgehoue groeikoers: rentekoerse, ondernemingsrentabiliteit, verhouding van vreemde tot eie kapitaal en koste van vreemde kapitaal. Hierdie faktore kan ook as metodes om langtermyn-groeikoers te handhaaf gesien word.

5.3.3.1 Opbrengskoers op totale bates (ROI)

Die handhawing of verhoging van 'n groeikoers kan plaasvind deur die ROI te verhoog. Die onderneming genereer dus eie fondse teen 'n sneller tempo en verlig sodoende die druk van eksterne of vreemde kapitaal (Smit 1994:8).

Die opbrengskoers op totale bates kan verhoog word deur die bate-omloopsnelheid en/of die netto winsmarge te verhoog. Die mees gewenste alternatief is om die bate-omloopsnelheid te verhoog, aangesien dit deur beter batebestuur gedoen kan word. Nel (1994:78) ondersteun hierdie standpunt deur te beweer dat indien die bate-omloopsnelheid verhoog word, dit 'n positiewe uitwerking op die opbrengskoers sal hê. Die netto winsmarge kan verhoog word deur die prysbeleid te verander of uitgawes beter te beheer. Indien die prysbeleid verander word (verhoging van pryse) kan dit tot 'n kleiner groeipotensiaal aanleiding gee, aangesien vraag as gevolg van verhoogde pryse kan daal (Smit 1994:8).

5.3.3.2 Skuldverhouding

Ondernemings kan deur die gebruik van vreemde kapitaal die groeikoers verhoog sonder dat die opbrengskoers op eienaarsbelang verlaag word (Robinson 1985:78). Hierdie metode van finansiering vereis 'n positiewe finansiële hefboom en ekstra kontantvloeyvoorsiening ter wille van verhoogde rentekoerse. Indien die renteverpligtinge buitengewoon hoog word, kan dit surplusse (wat vir herinvestering bedoel is) nadelig beïnvloed. Volgens Smit (1994:9) kan ondernemings teen 'n vinniger tempo groei deur van meer skuld gebruik te maak. Die voordeel van 'n hoër skuldverhouding is te vinde in die aanwending van die finansiële hefboom om gevolglik opbrengs op eie kapitaal te verhoog. Die nadeel van 'n verhoogde skuldverhouding is egter die verhoogde risiko. 'n Balans moet dus gevind word tussen die risiko aan die een kant en die verhoogde opbrengs op eie kapitaal aan die ander kant.

5.3.3.3 Eie kapitaal

Indien die onderneming addisionele eie kapitaal kan bekom, kan 'n aansienlike hoër groeikoers gehandhaaf word. Hoewel die gebruik van eie kapitaal om groei te finansier, 'n veilige opsie is, hou dit die volgende nadele in soos deur Nel (1994:83) uitgewys:

- Dit word as 'n duur bron van finansiering beskou aangesien eie kapitaal die risiko's dra.
- Die gebruik van hierdie tipe finansiering (verkryging van vennote) is nie repeterend van aard nie, aangesien dit nie jaarliks herhaal kan word nie.
- Die verkryging van vennote kan tot die verwatering van eienaarsbelang in die onderneming aanleiding gee.
- Beheerverlies vir entrepreneurs kan plaasvind.

5.3.3.4 Verdelingsbeleid

Die verdelingsbeleid gee 'n aanduiding van die gedeelte van netto inkomste wat aan eienaars uitbetaal word, asook die gedeelte wat herinvesteer word. Die aanwending van teruggehoue inkomste is die mees aanvaarbare wyse om groei te befonds, aangesien die aanwending van teruggehoue inkomste tot verminderde gebruik van vreemde kapitaal bydra. Laasgenoemde kan tot 'n verdere hefboomeffek lei (Nel, 1994:84). Smit (1994:10) huldig die standpunt dat hierdie die beste en veiligste manier is om groei te finansier. Dit is egter net geskik indien die risiko van investering nie te hoog is nie, aandeelhouders die besluit goedkeur en die herinvesteerde netto wins 'n hoër opbrengs lewer as die koste van eie kapitaal. 'n Balans tussen die herinvestering van fondse en kontantvloei na die eienaars moet deurentyd nagestreef word.

5.3.3.5 Eksterne faktore

Rentekoerse, belasting en inflasie beïnvloed volhoubare groei. Die netto wins na belasting word deur rentekoerse en belasting beïnvloed en gevolglik word die beskikbaarheid van die herinvesteerbare netto wins beïnvloed. Clark *et al.* (1985:49) ondersteun genoemde standpunt deur te beweer dat inflasie die reële groeikoers van ondernemings beïnvloed. Veral Suid-Afrika beskik oor 'n relatiewe hoë inflasiesyfer wat in ag geneem moet word om effektiewe groei te verseker. Bestuur het geen beheer oor hierdie faktore nie, maar moet hierdie veranderinge, sowel as die invloed wat dit op groei het, in ag neem.

As die onderneming vinnig groei, is daar gewoonlik nie genoeg kontant beskikbaar nie en moet na eksterne bronne gewend word vir finansiering. Clark *et al.* (1985:48) stem hiermee saam deur te beweer dat indien 'n onderneming vinniger groei as waarvoor begroot is, die opsie om groei vol te hou, definitiewe implikasies vir bestaande finansiële beleid inhou. Volgens Higgins (1977:8) moet bestuur dan 'n keuse maak tussen meer groei en 'n kombinasie van meer skuld (hefboomfinansiering) en/of minder dividende (uitgekeerde winste in die geval van die kleinsakeonderneming). Besluite rakende groei en veral die koers waarteen 'n onderneming kan groei, beïnvloed dus besluite aangaande kapitaal en skuld.

Groei kan nie onbepaald deur skuld of nuwe aandeelkapitaal gefinansier word nie, aangesien verhoogde skuld tot verhoogde risiko's lei en vennote beheer van die entrepreneur bedreig. Vennote word egter selde deur kleinsakeondernemings as 'n bron van fondse gebruik. Die mees gewenste alternatief vir kleinsakeondernemings om groei te finansier, is om eie fondse te genereer aangesien skuld definitiewe likiditeitsimplikasies het.

Die optimale kombinerings van die determinante vanuit 'n finansiële oogpunt is noodsaaklik ten einde die hoogs moontlike groeikoers te kan handhaaf. Keuses sal voortdurend gemaak moet word ten opsigte van skuld, eie kapitaal en dividendbeleid.

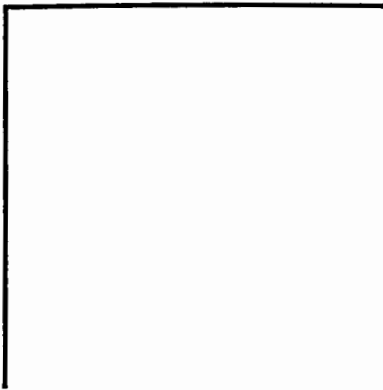
5.5 SAMEVATTING

Finansiële bestuur word in kleinsakeondernemings deur groei gekompliseer. Kleinsakeondernemings ervaar oor die algemeen kapitaalkorte as gevolg van onvoldoende kapitale beplanning of omdat ondernemings met onvoldoende kapitaal begin word. Kontantvloei probleme is een van die vernaamste gevolge van groei en dit vererger die kapitaalkort in kleinsakeondernemings.

Om finansiële probleme te voorkom, kan entrepreneurs kontantvloei dophou deur middel van kontantvloei state en kontantverhoudingsgetalle en deur 'n bekostigbare groeikoers vir die onderneming te bereken. Die Boston-model kan gebruik word om 'n optimale langtermyn groeikoers te bereken, asook om die faktore wat groei bepaal, te identifiseer. Dié faktore is opbrengskoers op totale bates, skuldverhouding, eie kapitaal, verdelingsbeleid en eksterne faktore.

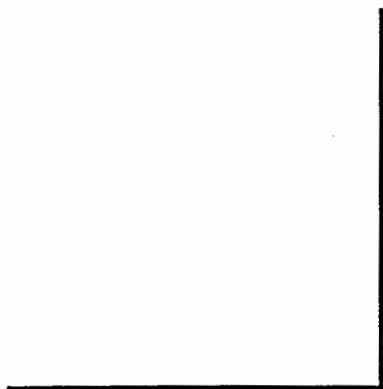
Entrepreneurs word genoop om van eksterne finansieringsbronne gebruik te maak om groei te finansier. Bronne beskikbaar vir kleinsakeondernemings is egter duur en hou bepaalde likiditeits- en gevolglike beheerimplikasies in. Groei kan ook nie onbepaald deur skuld en eie kapitaal gefinansier word nie, as gevolg van die implikasies van hierdie hulpbronne op die lang termyn. Dus is die generering van eie fondse vir groei die mees gewenste alternatief om groei te finansier. Dit kan gedoen word deur die bate-omloopsnelheid en netto winsmarge te verhoog. Die verhoging van bate-omloopsnelheid is die mees gewenste opsie aangesien die verhoging van netto winsmarge tot 'n dalende vraag kan aanleiding gee, wat groei weer kan beperk. Die mate van groei wat ondernemings kan bekostig, word grotendeels bepaal deur die ondernemings se vermoë om fondse te genereer.

Vir entrepreneurs self beteken groei dat uitgekeerde winste verminder word, aangesien dit tydens groei meesal geherinvesteer moet word. Winsgewende groei op die lang termyn veroorsaak egter dat welvaart verhoog word, en die finansiële opoffering van entrepreneurs ter wille van groei, kan groter voordeel vir entrepreneurs op die lang termyn verseker.



Afdeling B

EMPIRIESE ONDERSOEK



HOOFSTUK 6

EMPIRIESE ONDERSOEK RAKENDE FAKTORE WAT WINSGEWENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS BEÏNVLOED

6.1 INLEIDING

In die literatuurstudie is aangetoon dat winsgewende groei die uitsondering eerder as die reël is, en dat groei dikwels tot mislukking lei omdat dit nie reg hanteer word nie. Ondernemings wat wel winsgewend groei, het dus 'n suksesresep wat allerweë in aanvraag is.

Die entrepreneur, geleentheid en finansiële hulpbronne word gesamentlik en individueel as die belangrikste beïnvloedende faktore met betrekking tot winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings beskou. In die voorafgaande hoofstukke is aandag aan die teoretiese aspekte van die drie faktore wat winsgewende groei beïnvloed, naamlik die entrepreneur, geleentheid en hulpbronne, gegee. Die teoretiese aanloop lei tot 'n empiriese ondersoek, waarvan sommige aspekte aangaande die drie faktore se invloed op winsgewende groei empiries ondersoek word. Die navorsingsmetodologie en resultate van die empiriese ondersoek word ook in dié hoofstuk uiteengesit.

6.2 DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die empiriese ondersoek word gedoen ten einde die teoretiese onderbou van hierdie studie te ondersteun. Die doel van die empiriese ondersoek is om te bepaal in watter mate die entrepreneur, hulpbronne en geleentheid wel beïnvloedend ten opsigte van winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings is.

6.3 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die empiriese ondersoek is in vier fases afgehandel, naamlik bepaling van die universum, opstel van die skedule, uitvoer van die ondersoek en verwerking van die data. Gestruktureerde data-insameling, naamlik persoonlike onderhoude aan die hand van 'n skedule, is gebruik om inligting van die universum (wingsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings in Bloemfontein) te verkry. Beskikbare data is deur middel van kruistabellering en variansie-analises ontleed.

6.3.1 Bepaling van die universum

Die universum van wingsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings is beperk. As gevolg hiervan was steekproefbepaling nie nodig nie, en is die totale universum vir die empiriese ondersoek gebruik.

Bloemfontein is om verskeie redes as die mees geskikte gebied vir die studie geïdentifiseer, waaronder koste- en tydoorwegings bepalend was. Persoonlike onderhoude was die gekose kontakmetode wat tot gevolg gehad het dat 'n landwyse ondersoek tydrowend en duur sou wees. 'n Verdere probleem was die identifisering van wingsgewende groei in ondernemings. Inligting om so 'n bepaling te maak, is sensitief en moeilik verkrygbaar. Entrepreneurs is nie geneë om wins- en omsetsyfers te verstrek nie. 'n Metode anders as om alle kleinsake-eienaars persoonlik te nader om te bepaal of hul ondernemings wingsgewend groei of gegroei het, moes dus gevind word. Daarom is besluit om kundiges en instansies te nader vir 'n objektiewe identifisering van wingsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings in Bloemfontein. Hierdie kundiges en instansies was aan die navorser bekend en as gevolg daarvan was hulle gewillig om inligting te verskaf. In 'n ander omgewing sou dit moeiliker, indien nie onmoontlik gewees het om soortgelyke inligting te verkry.

Die volgende instansies en kundiges in Bloemfontein is genader, naamlik :

- Die Kleinsake-Ontwikkelingskorporasie (KSOK).
- Bekende ouditeursfirma's (wat ter wille van vertrouenssooreenkomste met kliënte nie geïdentifiseer kan word nie).
- Die Bloemfontein Afrikaanse Sakekamer.

- Dosente verbonde aan die Departement Ondernemingsbestuur van die Universiteit van die Vrystaat.

Bepaalde vereistes met betrekking tot winsgewende groei is tussen die instansies en navorser uitgeklaar om eenvormigheid van die universum te verseker. Kriteria wat aan bogenoemde instansies met betrekking tot die identifisering van winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings gestel is, is die volgende:

- Omset, bates en winsgewendheid moes op die lang termyn toegeneem het (groei moes dus winsgewend plaasgevind het).
- Dit moes klein en mediumgrootte sakeondernemings gewees het (vgl. par. 1.4).
- Ondernemings moes reeds vir ten minste vier jaar en langer bestaan het.

Altesaam 45 ondernemings is in Bloemfontein as winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings geïdentifiseer.

6.3.2 Dataversameling

Du Plessis (1987:560) is van mening dat primêre dataversameling deur middel van waarneming, eksperimentele metodes of opnames gedoen kan word. In hierdie studie is opnames gebruik, wat die regstreekse ondervraging van respondente aangaande hul kennis, houdings, ervarings en voorkeure behels (Kotler & Armstrong 1997:119).

Opnames is volgens Kotler en Armstrong (1997:119) buigsaam, terwyl 'n redelike hoeveelheid en uiteenlopende inligting verkry kan word. Afhangende van die ontwerp van die vraelys of skedule kan inligting gouer en teen 'n laer koste as byvoorbeeld waarneming en eksperimentele metodes verkry word.

Volgens Du Plessis (1987:560-561) kan opnames deur middel van pos-, telefoniese en persoonlike onderhoude plaasvind. Tydens die studie is persoonlike onderhoude met behulp van 'n skedule (vraelys wat deur die onderhoudvoerder self tydens die onderhoud ingevul word) gebruik. Individuele onderhoude is deur die navorser self in die werksomgewing van respondente gevoer.

Enige opnamemetode het noodwendige voor- en nadele wat die navorsingsproses kan beïnvloed. Die volgende voordele en nadele van persoonlike onderhoude word onder oë geneem om enige moontlike invloed wat dit op die studie kon hê, te identifiseer.

Voordele verbonde aan persoonlike onderhoude:

- a) Volgens Du Plessis (1987:561) kan groot hoeveelhede inligting deur persoonlike onderhoude verkry word.
- b) Respondente is meer op hul gemak aangesien onderhoude in hul eie omgewing plaasvind.
- c) Van der Merwe (1992a:3) is van mening dat individuele onderhoude 'n nuttige en betroubare wyse van data-insameling kan wees, aangesien persoonlike kommunikasie tussen respondente en onderhoudvoerders plaasvind.
- d) Volgens Kotler en Armstrong (1997:122) is persoonlike onderhoude buigsaam en kan opgeleide onderhoudvoerders respondente se aandag behou en moeilike inligting aan hulle verduidelik. Onderhoudvoerders is in die posisie om enige probleme wat respondente met vraelyste ervaar, uit te stryk. Die opklaar van moontlike probleme is dan ook die vernaamste rede waarom persoonlike onderhoude in hierdie studie gebruik is.

Nadele verbonde aan persoonlike onderhoude:

- a) Kotler en Armstrong (1997:122) beweer dat respondente vrae soms nie kan beantwoord nie, omdat hulle nie kan onthou nie, of omdat hulle nog nooit voorheen oor die betrokke onderwerp gedink het nie.
- b) Respondente kan onwillig wees om op vrae te reageer aangesien die onderhoudvoerder onbekend is of omdat respondente 'n onderwerp as privaat beskou.
- c) Respondente kan antwoorde op vrae verskaf waarvan hulle nie kennis het nie, net om nie onkundig voor te kom nie, of respondente verskaf antwoorde wat na hul mening die navorser tevrede sal stel.
- d) Onderhoude kan vir respondente frustrerend wees aangesien respondente dit as 'n inbreuk op hul privaatheid kan beskou.

- e) Volgens Du Plessis (1987:561) kan persoonlike onderhoude 'n duur metode wees om inligting te verkry, veral in die geval waar baie respondente voorkom.
- f) Hierdie tipe navorsingsinstrument leen hom tot invloede van die navorser op respondente. Navorsers kan respondente lei met die beantwoording van vrae.

Spesifieke probleme wat tydens hierdie studie deur die navorser ervaar is, is die volgende:

- a) Respondente was agterdogtig oor waar die navorser inligting bekom het aangaande ondernemings se groei.
- b) Sommige respondente het die onderhoud as steurend ervaar as gevolg van besige skedules.
- c) Respondente was oor die algemeen onwillig om sensitiewe vrae (finansiële inligting) te beantwoord.

6.3.2.1 Die samestelling van die skedule

Die skedule-ontwerp moet in ooreenstemming wees met die wyse waarop inligting ingesamel word, en in hierdie geval, individuele persoonlike onderhoude. 'n Gestruktureerde skedule met minimum oop vrae ter wille van die verwerking en vergelyking van data is opgestel. 'n Beperking is op die lengte van die vraelys geplaas aangesien onderhoude nie langer as 40 minute kon duur nie.

Die volgende is tipes vrae wat in vraelyste en skedules gebruik kan word (Van der Merwe, 1992a:6):

- a) Feitelike vrae, wat na konkrete en spesifieke sake verwys, en 'n spesifieke antwoord vereis, soos byvoorbeeld persoonlike inligting in afdeling A van die vraelys (Bylae A, Vraag 1 tot 5).
- b) Meningsvrae, wat betrekking het op respondente se idees, oortuigings, gevoelens en waardes is ook in die vraelys ingesluit (Bylae A, Vraag 21 en 27).

- c) Gedragsvrae handel oor die teenwoordigheid, aard, frekwensie, intensiteit en motivering vir gedrag. Hierdie tipe vrae kan in die vraelys gevind word (Bylae A, Vraag 24 en 25).

In opnamenavorsing kan twee vraagformate gebruik word, naamlik oop en geslote vrae. Die meeste vrae wat in die vraelys voorkom, was geslote vrae, waar respondente gevra is om tussen alternatiewe antwoordmoontlikhede te kies. Die voordeel hiervan is dat dit groter eenvormigheid van response verskaf en dat data maklik verwerk kan word. Digotome vrae (byvoorbeeld Bylae A, Vraag 1 en 3), meervoudige keusevrae (byvoorbeeld Bylae A, Vraag 4), filtervrae (byvoorbeeld Bylae A, Vraag 5 en 6) en geskaleerde vrae (byvoorbeeld Bylae A, Vraag 16) kom oorheersend in die vraelys voor. Volgens Van der Merwe (1992a:10) is geslote vrae voordelig omdat dit vinnig invul (ekonomies en minder tydrowend is) en maklik kodeerbaar is omdat 'n kodenommer aan elke antwoordmoontlikheid toegeken word. Die moontlike nadeel verbonde aan geslote vrae is dat respondente dalk op 'n vraag sou wou uitbrei. Die probleem is egter opgelos deur geslote vrae met oop vrae te kombineer (Bylae A, Vraag 14 en 15).

Algemene vrae is aanvanklik in die skedule geplaas en onderwerpgebonde vrae het opeenvolgend in elke afdeling voorgekom. Sensitiewe vrae wat handel oor finansiële data, is heel laaste gevra.

Die volgende aspekte is in ag geneem met die samestelling van die vraelys:

- a) Die vraelys moes nie te lank wees nie.
- b) Relevansie tot teoretiese aspekte is as vereiste gestel.
- c) Sensitiewe vrae is tot 'n minimum beperk, veral met betrekking tot finansiële aspekte (Bylae A, Vraag 45).
- d) Anonimiteit van respondente moes gewaarborg word.

Die vraelys én dekbriëf is in beide Afrikaans en Engels opgestel. 'n Voorondersoek is geloods waartydens die vraelys getoets is. Regstellings is gemaak nadat voorstelle vir moontlike probleme uitgewys is.

6.3.2.2 Die invul van die skedules

Die invul van skedules is gedurende die periode 18 November tot 13 Desember 1996 afgehandel. Afsprake is per telefoon gerêel en onderhoude het nie langer as 40 minute per respondent geduur nie, behalwe in gevalle waar entrepreneurs vrae gevra het. Al 30 vraelyste is gedurende hierdie tydsverloop voltooi.

6.3.3 Dataprocessering en -ontleding

Data is met behulp van 'n rekenaar verwerk. Die formaat (meestal geslote vrae) van die vraelys is daarom so gekies dat rekenaarverwerking vergemaklik sou word. 'n Syferwaarde is teenoor die meeste response in die vraelys aangebring. Elke respons het dus 'n kode gehad om sodoende response maklik te kategoriseer. Die kodering van die oop vrae het na die afhandeling van die veldwerk plaasgevind.

Die verwerking van die data word in 6.4 bespreek en die vertolking van die data word in hoofstuk 7 bespreek.

6.3.4 Die respons

Van die 45 respondente wat as die universum geïdentifiseer is, het 30 aan die opname deelgeneem. Al 30 ingevulde vraelyste was bruikbaar, met uitsondering van respons op die laaste vraag wat oor wins- en omsetsyfers gehandel het. Daarom is die respons op die vraag nie verwerk nie, en dus nie by die studie ingesluit nie.

Die volgende gee 'n aanduiding van die redes waarom 15 van die respondente nie aan die ondersoek deelgeneem het nie:

- a) Agt respondente het geweier om deel te neem.
- b) Drie ondernemings het nie lank genoeg bestaan nie (korter as vier jaar).
- c) Twee respondente was bereidwillig, maar die navorser kon nooit 'n afspraak kry nie omdat die respondente te besig was.
- d) Twee ondernemings is verkoop en oorspronklike eienaars kon nie opgespoor word nie.

Die respons van 67 persent dui op 'n relatiewe hoë koers, hoewel geargumenteer kan word dat die 33 persent steekproefverlies tot 'n skewe beeld van bevindinge kan lei. Ter oplossing van die probleem is besluit om die profiel van respondente wat nie aan die steekproef deelgeneem het nie, te vergelyk met dié van die deelnemende respondente. Daaruit het geblyk dat die verskille tussen nie-deelnemende respondente en deelnemende respondente nie so wesenlik van aard is dat dit die resultate kon beïnvloed nie.

Die aanname kan dus gemaak word dat die bevindinge van hierdie studie wel op winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings van toepassing is en nie sydig is vanweë die feit dat nie al die potensiele respondente deelgeneem het nie.

6.4 RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die volgorde waarin die resultate van die empiriese ondersoek aangebied word, is soos volg: klassifikasie van deelnemende respondente en responderende ondernemings, hul groei-ervaring, die hantering van groei, asook die impak van geleenthede op groei en die finansiële implikasies van groei.

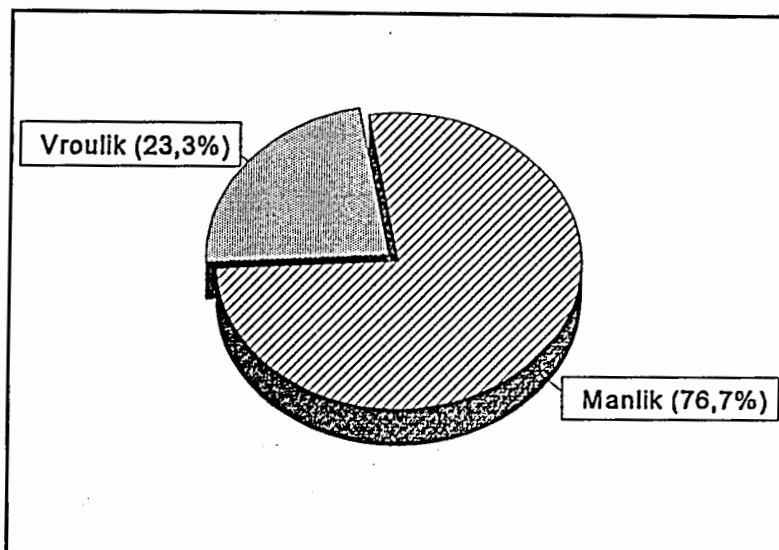
6.4.1 Klassifikasie van respondente en responderende ondernemings

In hierdie afdeling word gepoog om 'n profiel van die deelnemende respondente én ondernemings saam te stel.

6.4.1.1 Klassifikasie van die deelnamegroep volgens demografiese eienskappe

a) Geslag

FIGUUR 6.1: VERSPREIDING VAN RESPONDENTE VOLGENS GESLAG



Die meerderheid respondente (76,7 persent) is manlik, terwyl slegs 23,3 persent vroulik is (figuur 6.1). Hierdie oneweredige verspreiding kan daaraan toegeskryf word dat mans nog grotendeels as broodwinners in Suid-Afrika beskou word. Mans is dus uiteraard meer geneig as vroue om 'n eie onderneming ter wille van oorlewing te bedryf.

b) Ouderdom

Die ouderdomsklassifikasie (tabel 6.1) toon dat die meerderheid respondente (63,3 persent) tussen die ouderdom van 31 en 50 val, met 'n gemiddelde ouderdom van 42,5 jaar.

TABEL 6.1: OUDERDOMSGROEPERING VAN RESPONDENTE (1996)

Ouderdomsintervalle	N	%
21-30	3	10,0
31-40	12	40,0
41-50	7	23,3
51-60	7	23,3
Ouer as 60	1	3,3
TOTAAL	30	99,9*
Gemiddeld	42,5	

* Alle persentasies in die kolomme is tot die eerste desimaal afgerond, wat tot gevolg het dat die totaal in sommige gevalle 99,9 of 100,1 beloop. Hierdie beginsel geld vir alle berekenings in hierdie en soortgelyke tabelle.

6.4.1.2 Klassifikasie van respondente volgens die aantal jare wat hulle ondernemings bestuur, asook volgens bedryfs- en bestuurskennis waaroor hulle beskik

a) Aantal jare wat entrepreneurs ondernemings bestuur

Soos blyk uit tabel 6.2 was die gemiddelde tydperk wat entrepreneurs sake-ondernemings bestuur het, 11,85 jaar. Hierdie verskynsel is in ooreenstemming met gegewens in die literatuur (sien par 2.1), wat daarop dui dat dit 'n redelike tydperk neem voordat groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings voorkom.

Respondente oor die algemeen (66,7 persent) het oor bedryfskennis beskik. 'n Vergelyking tussen die tydperk wat respondente ondernemings bestuur en bedryfskennis waaroor respondente beskik (tabel 6.2), het 'n interessante verskynsel na vore gebring. Alle respondente wat hul ondernemings vir 'n relatiewe kort tydperk besit, en wel winsgewend gegroei het, het vorige ondervinding van die spesifieke bedryf gehad. Tussen die tydperke ses tot twintig jaar, is die getal respondente wat bedryfskennis gehad het, min of meer net soveel as dié wat nie bedryfskennis gehad het nie.

TABEL 6.2 VERGELYKING VAN TYD WAT ENTREPRENEURS ONDERNEMINGS BESTUUR EN VERWANTE BEDRYFSKENNIS WAAROO RESPONDENTE BESKIK (1996)

Tydsintervalle (jare)	Respondente met verwante bedryfsondervinding			Respondente sonder verwante bedryfsondervinding			N	%
	N	%		N	%			
4-5	7	100,0	(35,0)	0	0,0	(0,0)	7	23,3
6-10	7	63,6	(35,0)	4	36,4	(40,0)	11	36,7
11-15	2	50,0	(10,0)	2	50,0	(20,0)	4	13,3
16-20	3	50,0	(15,0)	3	50,0	(30,0)	6	20,0
21-25	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	0	0,0
26-30	1	100,0	(5,0)	0	0,0	(0,0)	1	3,3
31-35	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	0	0,0
36-40	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	0	0,0
41-45	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	0	0,0
46-50	0	0,0	(0,0)	1	100,0	(10,0)	1	3,3
TOTAAL	20	66,7	100,0	10	33,3	100,0	30	99,9
Gemiddeld	11,85							

b) Verwante bedryfs- en bestuurskennis van respondente

Volgens tabel 6.3 het meer respondente (66,7%) vorige en verwante bedryfskennis as bestuurskennis (46,7 persent van die respondente) gehad toe hulle hul ondernemings begin het. Respondente het dus oor die algemeen ondernemings in bedrywe wat aan hulle bekend was en waarin hulle betrokke was, begin.

Van die respondente wat onkundig met betrekking tot die bedryf was (33,3 persent), het 70 persent ook geen bestuurskennis gehad nie (tabel 6.3). Die meerderheid entrepreneurs wat winsgewende, groeiende ondernemings bestuur, beskik dus oor vorige verwante bestuurs- en/of bedryfskennis.

TABEL 6.3: VERGELYKING VAN BEDRYFS- EN BESTUURSKENNIS VAN RESPONDENTE (1996)

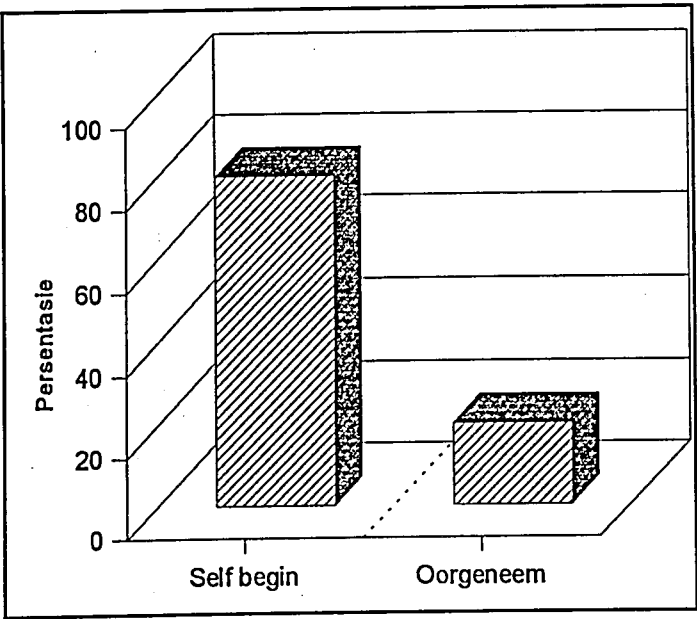
Bedryfskennis	Bestuurskennis		Geen bestuurskennis		N	%
	N	%	N	%		
Kundig	11	55,0 (78,6)	9	45,0 (56,3)	20	66,7
Onkundig	3	30,0 (21,4)	7	70,0 (43,7)	10	33,3
TOTAAL	14*	46,7 100,0	16	53,3 100,0	30	100,0

* Wanneer die totale getal minder as 30 is, beteken dit dat die vraag nie op alle respondente van toepassing was nie of dat nie alle respondente die vraag beantwoord het nie. Hierdie beginsel geld vir alle berekenings in hierdie en soortgelyke tabelle.

6.4.1.3 Klassifikasie van respondente volgens eienaarskap

Volgens figuur 6.2 het die meeste respondente (80 persent) verkies om ondernemings self te begin eerder as om bestaande ondernemings oor te neem. Hierdie tendens kan 'n tweeledige oorsprong hê, naamlik die identifisering en benutting van unieke geleenthede wat daartoe kan lei dat entrepreneurs ondernemings self sal begin. Tweedens kan die karaktereenskappe van entrepreneurs, naamlik die begeerte na beheer en om dinge self te doen (vgl. par. 3.2.8), veroorsaak dat entrepreneurs ondernemings eerder self begin as om bestaande ondernemings oor te neem.

FIGUUR 6.2: VERSPREIDING VAN RESPONDENTE VOLGENS ONDERNEMINGS SELF DEUR RESPONDENTE BEGIN EN RESPONDENTE WAT BESTAANDE ONDERNEMINGS OORGENEEM HET (1996)



Die meerderheid respondente, te wete 73,3 persent, was alleeneienaars van hul ondernemings (tabel 6.4). Die getal vennote waaroor respondente beskik, verskil van respondent tot respondent. Van die 26,7 persent respondente wat aangedui het dat hulle oor vennote beskik, het 87,5 persent respondente aangedui dat hulle aktiewe vennote het. Van die 87,5 persent respondente wat aktiewe vennote het, het 14,3 persent aangedui dat ses aktiewe lede ter sprake is, terwyl 71,4 persent aangetoon het dat hulle twee aktiewe betrokke lede het. Van die respondente het 14,3 persent slegs een aktiewe betrokke lid gehad. Indien entrepreneurs dus vennote inneem, is 'n beperkte aantal skynbaar verkieslik.

In tabel 6.4 word 'n samevatting van response rakende eienaarskap en entrepreneurspanne gegee.

TABEL 6.4: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS EIENAARSKAP EN DIE BESTAAN VAN ENTREPRENEURSPANNE (1996)

Eienaarskap	Beskik oor 'n entrepreneurspan			Geen entrepreneurspan nie			N	%
	N	%		N	%			
Alleeneienaar	12	54,5	(60,0)	10	45,5	(100,0)	22	73,3
Vennote	8	100,0	(40,0)	0	0,0	(0,0)	8	26,7
TOTAAL	20	66,7	100,0	10	33,3	100,0	30	100,0

Uit tabel 6.4 kom dit ook na vore dat hoewel die minderheid respondente vennote verkies (26,7 persent), die meerderheid respondente (66,7 persent) mettertyd entrepreneurspanne aanstel. Hierdie tendens kan daaruit voortspruit dat die verkryging van vennote beheerimplikasies vir entrepreneurs meebring, terwyl die aanstelling van 'n entrepreneurspan nie noodwendig beheerimplikasies inhou nie.

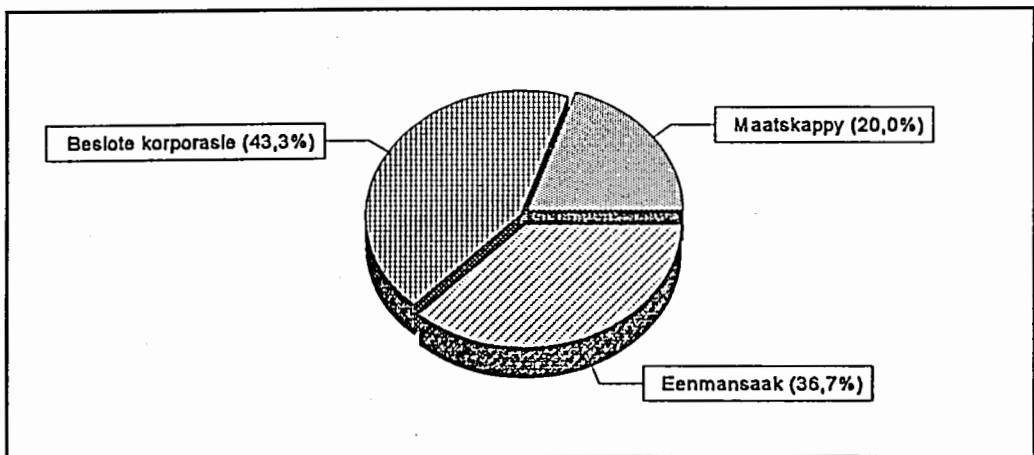
6.4.1.4 Klassifikasie van ondernemings volgens ondernemingsvorm en bedryf

a) Ondernemingsvorm

Volgens figuur 6.3 was 36,7 persent van die respondente eenmansake, 43,3 persent beslote korporasies en 20 persent maatskappye. Die wesenlike getal eenmansake was te wagte aangesien die studie op klein en mediumgrootte sakeondernemings gemik was. Twee van die respondente wat as beslote korporasies besigheid doen, het aanvanklik as eenmansaak en vennootskap onderskeidelik begin.

Beslote korporasies het die grootste komponent van die deelnamegroep beslaan, wat heel moontlik te danke is aan die feit dat die stigting van beslote korporasies verskeie voordele, naamlik verminderde risiko as gevolg van regspersoonlikheid, belasting en werknemer-werkgewer-verhoudinge, inhou. Beslote korporasies hoef ook nie aan al die wetlike en statutêre vereistes van maatskappye te voldoen nie. Vir entrepreneurs is dit dus eenvoudiger, makliker en meer voordelig om beslote korporasies te stig.

FIGUUR 6.3: ONDERNEMINGSVORME VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS (1996)



b) Bedryf

TABEL 6.5: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS DIE BEDRYF WAARIN RESPONDENTE BETROKKE IS EN GESLAG VAN RESPONDENTE (1996)

Bedryf	Manlik			Vroulik			N	%
	N	%		N	%			
Groothandel	2	100,0	(9,1)	0	0,0	(0,0)	2	6,7
Kleinhandel	7	46,7	(31,8)	8	53,3	(100,0)	15	50,0
Groot- en kleinhandel	5	100,0	(22,7)	0	0,0	(0,0)	5	16,7
Vervaardiging	5	100,0	(22,7)	0	0,0	(0,0)	5	16,7
Boubedryf	2	100,0	(9,1)	0	0,0	(0,0)	2	6,7
Vervoer	1	100,0	(4,5)	0	0,0	(0,0)	1	3,3
TOTAAL	22	73,3	99,9	8	26,7	100,0	30	100,1

Die helfte van die deelnamegroep (50 persent) was tydens die ondersoek in die kleinhandel betrokke (tabel 6.5). Wat egter opvallend is, is dat die vroulike respondente almal in die kleinhandel betrokke was, terwyl die manlike respondente in al die genoemde bedrywe betrokke was (tabel 6.5).

6.4.2 Algemene aspekte kenmerkend van groei-ervaring in klein en meduimgrootte sakeondernemings

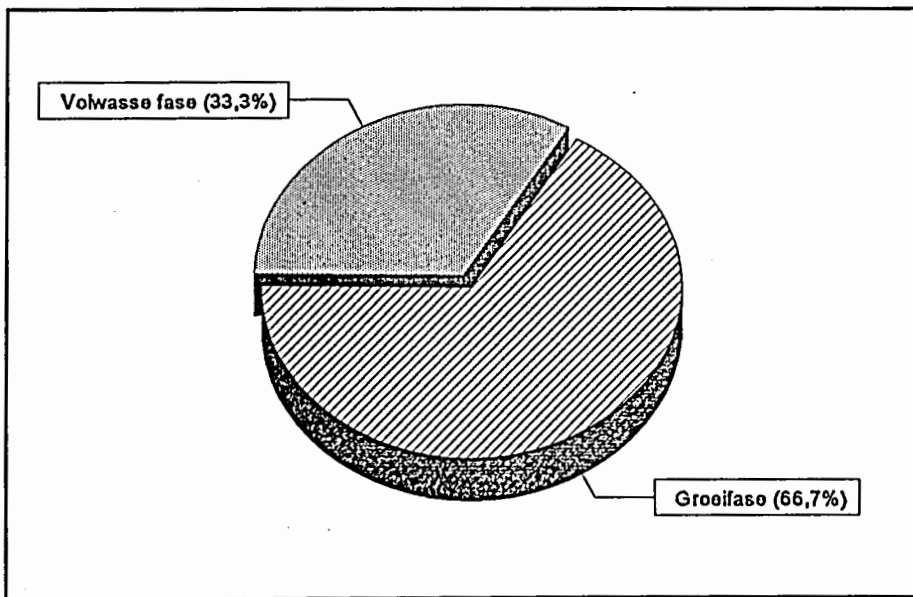
Met hierdie afdeling van die empiriese ondersoek kom die ervaring van groei onder bespreking en word deur 'n opsomming van probleme wat gedurende die verskillende groeifases ervaar word, gevolg. Laastens word die drie beïnvloedende faktore met betrekking tot winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings beskou.

6.4.2.1 Ervaring van groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings

a) Fase van die ondernemingslewensiklus waarin ondernemings hulle tydens die ondersoek bevind het

Die meerderheid respondente (66,7 persent) was tydens die ondersoek in die groeifase, terwyl slegs 'n derde van die respondente reeds die volwasse fase betree het (figuur 6.4). Inligting verkry vanaf respondente kan dus as relevant en verteenwoordigend beskou word. Gebeure, aktiwiteite en probleme met betrekking tot groei is dus relatief onlangs, óf tydens die ondersoek, ervaar.

FIGUUR 6.4: FASE VAN DIE ONDERNEMINGSLEWENSIKLUS WAARIN ONDERNEMINGS TYDENS DIE STUDIE VERKEER HET (1996)



b) Ervaring van groei gedurende die begin- en groeifase van die ondernemingslewensiklus

Die bedoeling met onderstaande ontledings was om vas te stel of groei gelykmatig (stadig), of skielik (vinnig) onderskeidelik gedurende die begin- en groeifase plaasgevind het. Gelykmatige groei is deur 70 persent van die responderende ondernemings gedurende die beginfase ervaar, terwyl 30 persent van die ondernemings groei skielik

en vinnig gedurende die beginfase ervaar het (tabel 6.6). Die skielike groei wat gedurende die beginfase ervaar is, kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die betrokke ondernemings tot snelgroeïende bedrywe toegetree het.

Dit is algemeen bekend dat meer ondernemings gedurende groeifases skielike groei sal ervaar, want gedurende hierdie fase van die ondernemingsleuensiklus ervaar ondernemings oor die algemeen 'n styging in die vraag na produkte en dienste. Gedurende die groeifase het 46,7 persent van die respondente groei skielik en onverwags ervaar, teenoor die 30 persent van die beginfase (tabel 6.6).

TABEL 6.6: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS DIE ERVARING VAN GROEI GEDURENDE DIE BEGIN- EN GROEIFASE (1996)

Ervaring van groei gedurende die beginfase	Gelykmatige (stadige) groei in die groeifase			Skielike (vinnige) groei in die groeifase			N	%
	N	%		N	%			
Gelykmatig (stadig)	14	66,7	(87,5)	7	33,3	(50,0)	21	70,0
Skielik (vinnig)	2	22,2	(12,5)	7	77,8	(50,0)	9	30,0
TOTAAL	16	53,3	100,0	14	46,7	100,0	30	100,0

Vanuit tabel 6.6 kom dit na vore dat van die respondente wat aanvanklik skielike groei ervaar het, het 77,8 persent gedurende die groeifase steeds skielike groei ervaar. 'n Moontlike verklaring van die stand van sake is dat dit moeilik kan wees om groei te beheer indien dit eers vinnig en onverwags begin het.

Groei het oorheersend gelykmatig (70 persent van die repsondente) onder die deelnamegroep plaasgevind. Skielike en onverwagse groei wat in die minderheid in winsgewende, groeiende kleinsakeondernemings voorkom, kan moontlik dui op goeie beheer wat deur entrepreneurs oor groei uitgeoefen is.

6.4.2.2 Probleme wat deur klein en mediumgrootte sakeondernemings gedurende die onderskeie fases van die ondernemingslewensiklus ervaar word

Met hierdie afdeling is gepoog om te bepaal in watter mate responderende ondernemings die probleme soos in die literatuur geïdentifiseer, ervaar. Die beginfase word byvoorbeeld gekenmerk deur 'n tekort aan verbruikers, die groeifase deur 'n tekort aan finansiële hulpbronne en die volwasse fase aan personeelprobleme (vgl. par. 2.5.2). Respondente is gevra om aan die hand van 'n vyfpuntskaal aan te dui in watter mate hulle die onderskeie probleme tydens die verskillende groeifases ervaar het. Faktorwaardes van hierdie respons (tabel 6.7) is egter relatief hoog, wat 'n aanduiding daarvan is dat respondente die genoemde aspekte nie soseer as probleme ervaar het nie.

TABEL 6.7: PROBLEME GEDURENDE ONDERSKEIE FASES VAN DIE ONDERNEMINGSLEWENSIKLUS DEUR RESPONDERENDE ONDERNEMINGS ERVAAR (1996)

Fase	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
BEKENDSTELLINGSFASE		
Finansiële probleme	2,9	1
Personceelprobleme	3,2	2
Tc min verbruikers	3,9	3
GROEIFASE		
Finansiële probleme	2,7	1
Personceelprobleme	3,8	2
Tc min verbruikers	4,2	3
VOLWASSE FASE		
Tc min verbruikers	3,4	1
Finansiële probleme	4,3	2
Personceelprobleme	5,0	3

* Die aantal response vir die onderskeie alternatiewe word verwerk tot faktorwaardes. Die rangordekolom dui die rangorde van die faktorwaarde, gerangskik vanaf die belangrikste tot die onbelangrikste aan. Hierdie beginsel geld vir alle berekeninge in hierdie en soortgelyke tabelle.
Faktorwaardes: 1 = as probleem ervaar; 5 = nie as probleem ervaar nie

Die bevindinge van die empiriese resultate stem nie met die literatuur ooreen nie, behalwe vir die groeifase waar finansiële hulpbronne (vgl. par 2.5.2) die relevante probleem is. Gedurende die beginfase het entrepreneurs finansiële hulpbronne en nie 'n tekort aan verbruikers nie, as die vernaamste probleem geïdentifiseer. Gedurende die volwasse fase het entrepreneurs 'n tekort aan verbruikers en nie personeelprobleme nie, as die tersaaklike probleem aangedui.

Finansiële probleme kom in al die fases van die ondernemingslewensiklus redelik prominent na vore. In die bekendstellings- en groeifase is dit as die belangrikste probleem geïdentifiseer.

6.4.2.3 Bepalende faktore vir winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings

In hierdie gedeelte van die empiriese ondersoek word gepoog om te bepaal of die drie faktore, naamlik hulpbronne, entrepreneur en geleentheid, die hoof beïnvloedende faktore ten opsigte van winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings is. Respondente is versoek om op 'n vyfpuntskaal aan te dui in watter mate genoemde faktore winsgewende groei beïnvloed.

TABEL 6.8: BEPALENDE FAKTORE VIR GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS (1996)

Faktore	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Produk/diens*	1,6	1
Verbruikers*	2,2	2
Entrepreneurspan	2,7	3
Finansieel	3,0	4

* Verbruikers en produk/diens vorm saam die geleentheid.

** Faktorwaardes: 1= aspek het groei beslis beïnvloed en 5=aspek het geen invloed op groei gehad nie.

Entrepreneurs het die geleentheid (produk/diens en verbruiker) as die belangrikste aspek in die handhawing van winsgewende groei aangedui (tabel 6.8). Die lae faktorwaardes (1,56 en 2,2) toon dat respondente relatief eensgesind en oortuig was daarvan dat die geleentheid die belangrikste faktor met betrekking tot die beïnvloeding van winsgewende groei was.

Die argument kan gevoer word dat entrepreneurs nie sal aandui dat hulle dink sukses van hulself afhang nie. Die vraag was egter gestel in terme van die bydrae van die entrepreneurspan en nie slegs die entrepreneur alleen nie. 'n Interessante verskynsel wat na vore kom, is dat die invloed van hulpbronne (finansies) laaste deur entrepreneurs gelys word in terme van bydrae tot groei (tabel 6.8), maar eerste in terme van probleme van groei (tabel 6.7).

6.4.3 Hantering van groei deur die entrepreneur

6.4.3.1 Gewilligheid van respondente om ondernemings te laat groei

Slegs 6,7 persent van die respondente was nie ten gunste daarvan dat hul ondernemings moes groei nie (tabel 6.9), maar het groei wel positief hanteer toe dit plaasgevind het. Groei is dus nie deur dié respondente afgeskaal om dit te voorkom nie. Die meeste respondente (93 persent) was ten gunste van groei, in teenstelling met literatuur (vgl par. 3.2.8) wat impliseer dat entrepreneurs nie hul ondernemings as gevolg van moontlike beheerverlies wat groei kan inhou, wil laat groei nie. Entrepreneurs se gewilligheid vir ondernemingsgroei word verder deur hul gewilligheid om vir groei te beplan, én om hul gedrag en bestuurstyl te verander, onderstreep.

TABEL 6.9: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS DIE GEWILLIGHEID VAN RESPONDENTE OM ONDERNEMINGS TE LAAT GROEI EN DIE BEPLANNING VIR GROEI DEUR RESPONDENTE GEDOEN (1996)

Gewilligheid om onder-nemings te laat groei	Beplan vir groei		Nie beplan vir groei nie		N	%
	N	%	N	%		
Gewillig	21	75,0 (95,5)	7	35,0 (87,5)	28	93,3
Onwillig	1	50,0 (4,5)	1	50,0 (12,5)	2	6,7
TOTAAL	22	73,3 100,0	8	26,7 100,0	30	100,0

Slegs 35 persent van die 93,3 persent respondente wat gewillig was om te groei, het nie vir groei beplan nie (tabel 6.9). Die meerderheid van die respondente was dus bereidwilligheid om groei te ondersteun deur daarvoor te beplan.

6.4.3.2 Verandering van gedrag en bestuurstyl van respondente ter wille van groei

Volgens tabel 6.10 het meer as die helfte van die respondente (56,7 persent) die implikasies van groei vooraf beseef. Implikasies van groei verwys na byvoorbeeld tyd en fondse wat opgeoffer moet word, probleme wat vermeerder, meer personeel wat benodig word en entrepreneurs wat hul gedrag moet verander om by 'n bestuursposisie aan te pas.

TABEL 6.10: IMPLIKASIES VAN GROEI WAT VOORAF DEUR RESPONDENTE BESEF IS EN DIE BEREIDWILLIGHEID OM HUL GEDRAG TE VERANDER OM BY 'N BESTUURSPOSISIE AAN TE PAS (1996)

Bewustheid van die implikasies van groei	Bereidwilligheid om gedrag te verander			Nie bereid om gedrag te verander			N	%
	N	%		N	%			
Bewus	11	64,7	(0,0)	6	35,3	(100,0)	17	56,7
Onbewus	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	13	43,3
TOTAAL	11	33,3	100,0	6	19,9	100,0	30	100,0

Ander implikasies van groei behels onder andere gedrags- en bestuursveranderinge. Die spesifieke gedragsveranderinge waarna verwys word, is die verandering van die entrepreneur vanaf 'n "doener" na 'n bestuurder. Alhoewel entrepreneurs aanvanklik ook bestuursaktiwiteite moes uitvoer, geskied dit in 'n mindere mate. Bestuursaktiwiteite word egter mettertyd oorheersend namate ondernemings groter word en bestuursverpligtinge toeneem.

Van die 56,7 persent respondente wat die implikasies van groei vooraf besef het, het 64,7 persent hul gedrag verander om by 'n bestuursposisie aan te pas (tabel 6.10). 'n Wesenlike groep respondente (66,7 persent) het aangetoon dat hulle hul bestuurstyl mettertyd verander het om by die veranderende onderneming aan te pas (tabel 6.11). Die spesifieke komponente van bestuurstyl wat hier ter sprake is, is die desentralisering en formalisering van prosedures, beheer, besluitneming en beplanning. Hoewel entrepreneurs aangedui het dat hulle hul bestuurstyl verander het, toon tabel 6.12 en 6.13 dat entrepreneurs take soos beheer en prosedures gedelegeer en geformaliseer het, maar dat besluitneming en beplanning (met ander woorde gesag) gesentraliseerd gebly het.

TABEL 6.11 VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS DIE BEREIDWILLIGHEID VAN RESPONDENTE OM HUL BESTUURSTYL AAN TE PAS EN DIE MATE WAARTOE RESPONDENTE HIERDIE VERANDERING AS MOEILIK ERVAAR (1996)

Bereidwillig- heid tot bestuurstyl- verandering	Bestuurstylverandering moeilik ervaar			Bestuurstylverandering maklik ervaar			N	%
	N	%		N	%			
Verander bestuurstyl	7	35	(100,0)	13	65	(100,0)	20	66,7
Bestuurstyl onveranderd	0	0,0	(0,0)	0	0,0	(0,0)	10	33,3
TOTAAL	7	23,3	100,0	13	43,3	100,0	30	100,0

Volgens tabel 6.11 was entrepreneurs ook oorwegend van mening dat hulle die verandering in hul bestuurstyl nie moeilik of traumaties ervaar het nie (65 persent van die 20 respondente wat aangetoon het dat hulle hul bestuurstyl verander het). Soos vroeër aangedui, het entrepreneurs nie werklik aan hul bestuurstyl verander nie. Daarom is dit dan ook nie vreemd dat entrepreneurs aanvoer dat hulle die bestuurstylverandering nie moeilik ervaar nie.

**TABEL 6.12: ASPEKTE AANGAANDE BESTUURSTYL VAN RESPONDENTE
MEER GEDESENTRALISEERD GERAAK (1996)**

Aspek	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Prosedures	3,0	1
Beheer	3,2	2
Besluitneming	3,8	3
Beplanning	3,9	4

* Faktorwaardes: 1=gedesentraliseerd en 5=gesentraliseerd.

**TABEL 6.13: ASPEKTE AANGAANDE BESTUURSTYL VAN RESPONDENTE
MEER FORMEEL GERAAK (1996)**

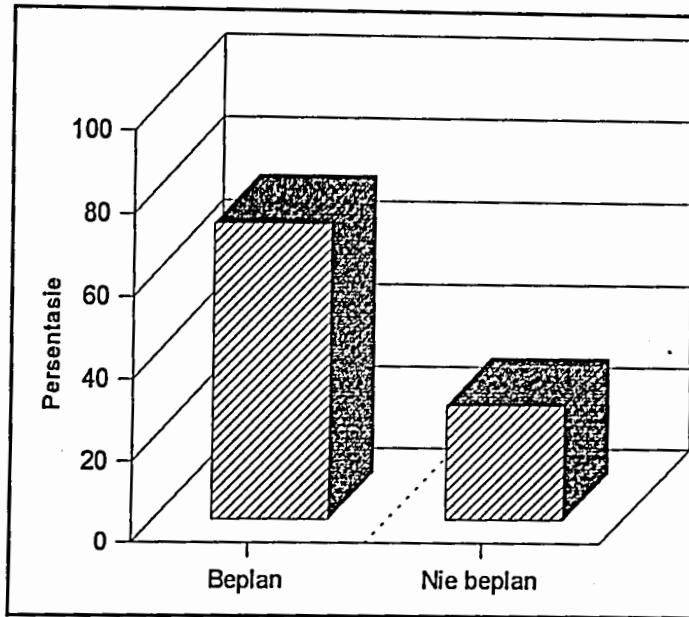
Aspek	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Beheer	3,0	1
Delegering	3,1	2
Beplanning	3,2	3
Besluitneming	3,5	4

* Faktorwaardes: 1=formeel en 5=informeel.

6.4.3.3 Beplanning vir groei deur die entrepreneur

Hoewel figuur 6.5 aantoon dat ongeveer 73 persent van die respondente vir groei beplan het, en ten spyte daarvan dat entrepreneurs wel vir groei beplan, word probleme steeds ervaar. Veral kontantvloei probleme word ervaar (tabel 6.23), terwyl bestuursprobleme 'n mindere mate voorkom (tabel 6.14).

FIGUUR 6.5: BEPLANNING VIR GROEI (1996)



As die faktorwaardes in tabel 6.14 ontleed word, is dit duidelik dat entrepreneurs aan die beplanning van algemene bestuursaspekte aandag geskenk het. Faktorwaardes is meesal laer as drie, wat die middelwaarde verteenwoordig. Die waarde wat entrepreneurs aan die beplanning van finansiële hulpbronne en stelsels heg, is insiggewend. Bestuurspanne word heel laaste gelys, maar dit moet in gedagte gehou word dat entrepreneurspanne vroeg in responderende ondernemings tot stand gekom het (vgl. tabel 6.16), en dus reeds in plek was toe groei in ondernemings 'n aanvang geneem het. Dit was dus nie nodig vir entrepreneurs om vir entrepreneurspanne te beplan nie.

TABEL 6.14: ASPEKTE WAARVOOR RESPONDENTE BEPLAN HET GEDURENDE DIE GROEIFASE (1996)

Aspek	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Finansiële stelsels	1,7	1
Behcerstelsels	2,1	2
Kapitaal	2,2	3
Organisasiestruktuur	2,7	4
Kommunikasiekunde	2,9	5
Bestuurspan	3,2	6

* Faktorwaardes: 1=beplanning gedoen en 5=geen beplanning gedoen.

6.4.3.4 Bestuursverwante probleme wat deur winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings ervaar word

Met hierdie vraag is gepoog om te bepaal in watter mate respondente bestuursverwante probleme as gevolg van groei ervaar. Die faktorwaardes in tabel 6.15 is redelik hoog, wat 'n aanduiding daarvan is dat entrepreneurs nie werklik bestuursprobleme ervaar nie. Die probleem wat die algemeenste voorkom, is toenemende spanning wat deur entrepreneurs ervaar word. Die respondente het verhoogde spanning egter nie nadelig of soseer as problematies ervaar nie, maar eerder as 'n uitdaging en aanspooring tot harde werk. In teenstelling met laasgenoemde, dui beweringe in die literatuur dat verhoogde spanning tot 'n daling in produktiwiteit sal lei (vgl. par. 3.2.9).

Die laaste drie aspekte in tabel 6.15 het nie beduidende ondersteuning gekry nie. 'n Moontlike verklaring daarvoor is dat responderende ondernemings oor die algemeen nie baie personeel gehad het nie.

TABEL 6.15: BESTUURSVERWANTE PROBLEME DEUR RESPONDENTE ERVAAR (1996)

Probleme ervaar	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Spanning neem toe	2,9	1
Koördinering word moeilik	3,2	2
Min tyd vir leidinggewing	3,2	3
Kommunikasie verswak	3,4	4
Onsekerheid oor rolle neem toe	3,5	5
Min tyd vir beplanning	3,5	6
Delegering word vermy	3,7	7
Informele beplanning is nie meer voldoende nie	3,8	8
Personceelbestuur word as minderwaardig beskou teenoor ander bestuursareas	4,4	9
Subgroepe met eie kulture ontwikkel	4,9	10
Organisasiekultuur wat vryheid beperk en beheer versterk, ontwikkel	4,9	11
Kreatiwiteit van werkers word onderdruk	5,0	12

* Faktorwaardes: 1=as probleem ervaar en 5= nie as 'n probleem ervaar nie.

6.4.3.5 Belangrikheid van entrepreneurspanne in groei

Respondente het die belangrikheid van entrepreneurspanne sterk onderskryf. Ongeveer 66,7 persent van die respondente het aangedui dat hulle entrepreneurspanne aangestel het (tabel 6.16). Die respondente wat entrepreneurspanne aangestel het, was almal van mening dat indien dit nie die geval was nie, die sukses van die onderneming beslis minder sou wees (tabel 6.16). Entrepreneurspanne is ook oorwegend vroeg in die bestaan van ondernemings aangestel, wat verdere klem op die waarde wat entrepreneurs aan entrepreneurspanne heg, plaas.

TABEL 6.16: BESTAAN VAN BESTUURSPANNE BY RESPONDERENDE ONDERNEMINGS (1996)

Bestuurspan bestaan	Sou groei beperk gewees het sonder 'n entrepre- neurspan?		Tydstip waarop entrepreneurspan tot stand gekom het				N	%
	N	%	Vroeg		Laat			
			N	%	N	%		
Ja	20	100,0 (66,7)	11	55 (100,0)	9	45,0 (100,0)	20	66,7
Nee	10	100,0 (33,3)	0	0,0 (0,0)	0	0,0 (0,0)	10	33,3
TOTAAL	30	100,0	11	100,0	9	100,0		

Die 33,3 persent respondente wat nie entrepreneurspanne aangestel het nie, was almal van mening dat 'n entrepreneurspan nie werklik hul sukses sou verbeter nie. Hierdie tendens kan herlei word na entrepreneurseienskappe, naamlik die geneigdheid om op eie vermoëns te vertrou en onafhanklikheid (vgl. par. 3.5.1). 'n Ander moontlike rede waarom sommige entrepreneurs nie entrepreneurspanne aangestel het nie, kan wees omdat ondernemings oor die algemeen nie wesenlike personeelgetalle gehad het nie. Entrepreneurspanne kon daarom deur entrepreneurs as onnodig geag word.

6.4.4 Die invloed van 'n geleentheid op groei

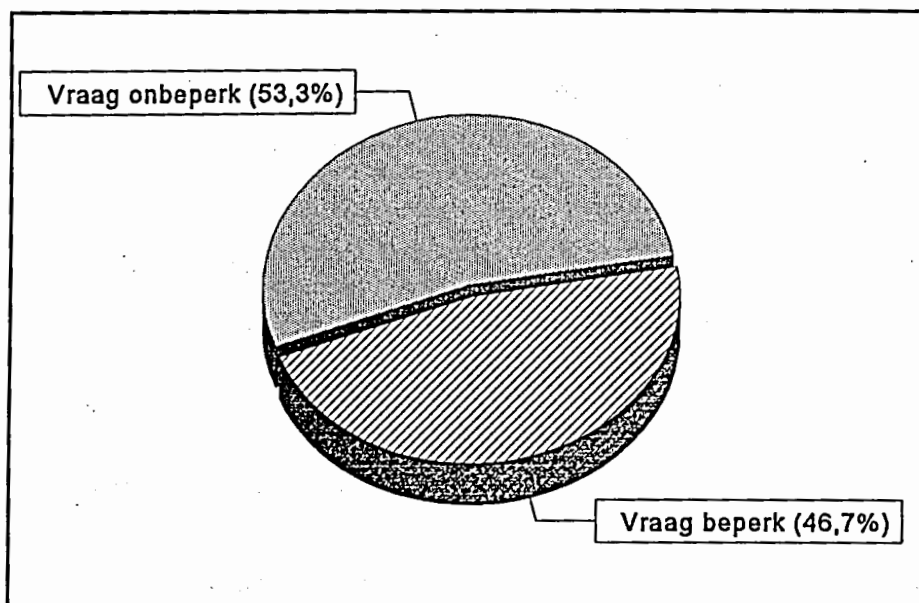
Geleenthede word in twee fases ontleed, naamlik geleenthede tydens toetrede én geleenthede tydens die groei- en volwasse fase. Aandag word ook geskenk aan aspekte aangaande geleenthede wat groei beperk, en laastens word bedryfs- en markfaktore wat tot groei bydra, beskou.

6.4.4.1 Geleentheid tydens toetrede

Wanneer geleenthede tydens toetrede ter sprake kom, word twee veranderlikes wat groei kan beïnvloed, uitgelig. Hierdie veranderlikes is die groeikoers van bedrywe en vraag na produkte.

Ongeveer die helfte van die respondente (46,7 persent) het aangedui dat die vraag tydens toetrede tot die mark beperk was (figuur 6.6), wat in ooreenstemming is met die literatuur (par. 4.3.5) waar beweer word dat 'n aanvanklike beperkte vraag verkieslik is. Die geleentheid vir groei in vraag moet egter bestaan.

FIGUUR 6.6: VRAAG NA DIE PRODUK TYDENS TOETREDE VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS TOT DIE MARK (1996)



TABEL 6.17: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS TOETREDE TOT SNELGROEIENDE BEDRYWE EN SKIELIKE OF GELYKMATIGE GROEI GEDURENDE DIE BEGINFASE (1996)

Groeikoers van die bedryf waartoe responderende ondernemings toegetree het	Skieilike groei in beginfase		Gelykmatige groei in beginfase		N	%
	N	%	N	%		
Snelgroeierende bedryf	3	25,1 (33,3)	9	74,9 (42,9)	12	40,0
Nie-snelgroeierende bedryf	6	33,3 (66,7)	12	66,7 (57,1)	18	60,0
TOTAAL	9	30 100,0	21	70 100,0	30	100,0

Vinnige groei is ongewens vir kleinsakeondernemings, aangesien dit meesal nie bekostigbaar (hulpbron- en bestuursgewys) is nie. Entrepreneurs moet poog om die groeikoers van ondernemings te beheer én bekostigbaar te hou. Die kanse vir vinnige groei verhoog indien die bedryf waarin ondernemings voorkom, ook vinnig groei. Die minderheid van respondente (40 persent) het tot snelgroeierende bedrywe toegetree (tabel 6.17). Van die 40 persent respondente wat tot snelgroeierende bedrywe toegetree het, het 74,9 persent gelykmatig gegroei. Ten spyte van die groeikoers van die bedryf, het ondernemings hul eie groeikoers gehandhaaf. Respondente het dus oorheersend beheer oor die groeikoers van hul ondernemings gehad.

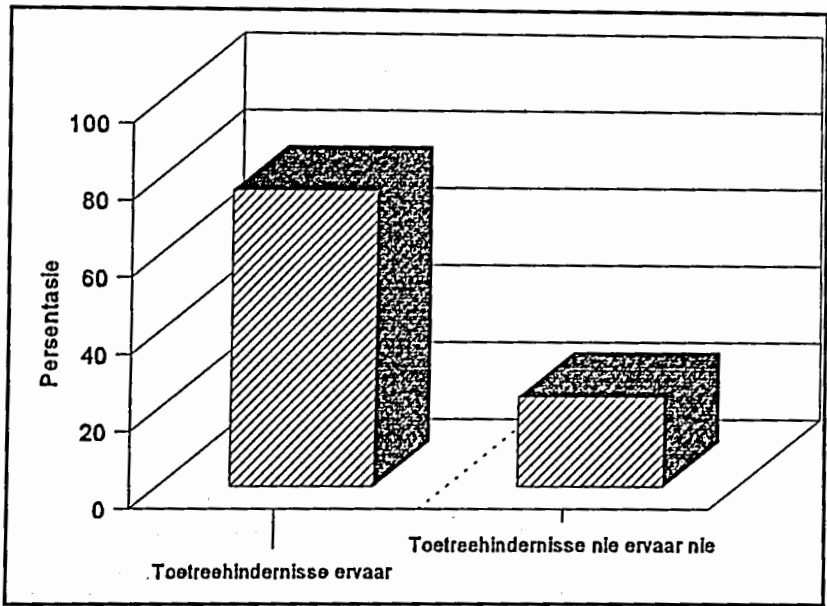
Ondernemings moet op eie meriete groei (vgl. par. 4.3.6). Ondernemingsgroei wat plaasvind slegs as gevolg van bedryfsgroei, is nie op die lang termyn gewens nie. Tabel 6.17 beklemtoon dat groei van suksesvolle ondernemings nie van groei in die bedryf afhang nie. Respondente het in nie-snelgroeierende bedrywe voorgekom en gegroei, en net so het respondente wat wel in snelgroeierende bedrywe voorgekom het, gelykmatig gegroei. ⁴

6.4.4.2 Faktore wat beperkend op die geleentheid inwerk

Toetreehindernisse en mededinging is twee faktore wat geleenthede onaantreklik maak en groei kan beperk. Met hierdie afdeling word die invloed van hierdie faktore op winsgewende groei in klein en mediumgrootte sakeondernemings in oënskou geneem.

Die meerderheid van die respondente (76,7 persent) het toetreehindernisse ervaar, terwyl 23,3 persent geen toetreehindernisse ervaar het nie (figuur 6.7).

FIGUUR 6.7: TOETREEHINDERENISSE DEUR RESPONDERENDE ONDERNEMINGS TYDENS TOETREDE TOT DIE BEDRYF ERVAAR (1996)



Respondente moes aandui in watter mate hulle die genoemde toetreehindernisse (tabel 6.18) ervaar het. Die mees prominente toetreehindernis wat voorgekom het, is aan kapitaalbehoefte verwant (tabel 6.18). Respondente is ook versoek om enige ander moontlike hindernisse wat ervaar is, aan te dui. Slegs 3,3 persent het 'n ontoeganklike mark as 'n hindernis geïdentifiseer, terwyl 6,7 persent wetgewing as toetreehindernis uitgewys het.

Dit is opvallend dat hoewel die meeste respondente aangetoon het dat toetreehindernisse ervaar is (figuur 6.7), dit wil voorkom of toetreehindernisse nie 'n wesenlike probleem was nie. Die faktorwaardes toegeken aan die onderskeie toetreehindernisse, is relatief hoog (tabel 6.18), almal bo drie wat die middelwaarde is.

TABEL 6.18: KLASSIFISERING VAN TOETREEHINDERNISSE WAT DEUR RESPONDERENDE ONDERNEMINGS GEDURENDE TOETREDE TOT DIE MARK ERVAAR IS (1996)

Toetreehindernisse	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Kapitaalbehoefes	3,1	1
Ontoeganklike verskaffers	3,2	22
Kundige personeel	3,6	3
Kennis	4,2	4
Ontoeganklike verspreiders	4,4	5
Tegnologie	4,5	6
Skaalvoordele	4,7	7

* Faktorwaardes: 1=as toetreehindernis ervaar; 5= nie as toetreehindernis ervaar nie.

Volgens tabel 6.19 is die faktorwaardes redelik hoog (bo 3), wat 'n aanduiding daarvan is dat mededinging nie 'n beperkende invloed op groei gehad het nie. Die grootste bron van mededinging was bestaande mededinging (tabel 6.19). Die gebrek aan mededinging kan moontlik daaraan toegeskryf word dat respondente 'n goeie geleentheid geïdentifiseer het betreffende mededinging óf respondente het 'n produk of diens beter as mededingers gebied en daarom is mededinging min.

TABEL 6.19: MEDEDINGENDE FAKTORE WAT GROEI KAN BEPERK (1996)

Mededingende faktor	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Bestaande mededinging	3,3	1
Nuwe toetreders	3,4	2
Bedingingsmag van verbruikers	3,9	3
Substituutprodukte	4,3	4
Bedingingsmag van vervaardigers	4,6	5

* Faktorwaardes: 1=mededinging sterk invloed op groei, 5=mededinging geen invloed op groei nie.

6.4.4.3 Geleentheid tydens die groei- en volwasse fase

Aspekte wat hier onder bespreking kom, behels die keuses wat tydens die groei- en volwasse fases met betrekking tot die geleentheid gemaak word. Keuses wat ter sprake is, is die basis waarop meegeding word tydens verskillende fases van die ondernemingslewensiklus, fokus van die besigheid en groeistrategie wat gevolg word.

a) Basis op grond waarvan respondente verkies het om mee te ding

Entrepreneurs kan op grond van prys, produk/diens of 'n spesifieke segment meeding. Respondente betrokke by hierdie ondersoek het oor die algemeen verkies om op grond van produk/diens (tabel 6.20) gedurende al die fases van die ondernemingslewensiklus mee te ding. Hoewel sommige respondente gedurende die beginfase van prys gebruik gemaak het, was dit in die minderheid. Prys as 'n mededingende strategie is moontlik net gebruik om tot markte toe te tree, want gedurende die groei en volwasse fases is prys progressief minder gebruik. Spesifieke segmente het nie beduidende ondersteuning geniet nie (tabel 6.20). Dit is in teenstelling met literatuur wat beweer dat beide fokus (spesifieke segmente) en differensiasiestrategie die beste mededingende voordeel vir kleinsakeondernemings is.

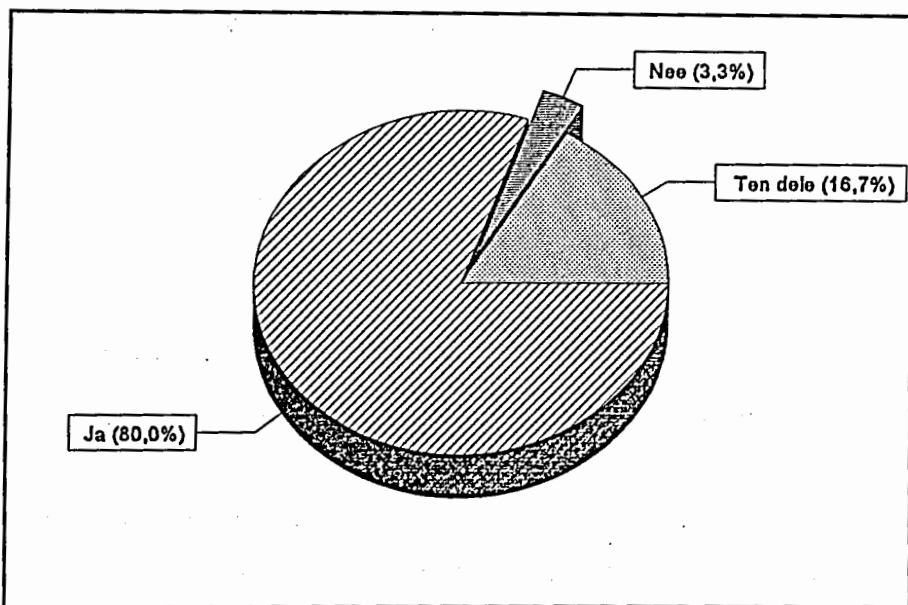
TABEL 6.20: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS OP GROND VAN DIE BASIS WAAROP MEEGEDING IS (1996)

Basis van mededinging	Ja/ Nee	Beginfase		Groeifase		Volwasse fase	
		N	%	N	%	N	%
Prys	Ja	13	43,3	9	30,0	4	40,0
	Nee	17	56,7	21	70,0	6	60,0
Produk/diens	Ja	24	80,0	27	90,0	8	80,0
	Nee	6	20,0	3	10,0	2	20,0
Spesifieke segment	Ja	8	26,7	9	30,0	3	30,0
	Nee	22	73,3	21	70,0	7	70,0

b) Fokus van die besigheid

Met hierdie vraag is gepoog om te bepaal of respondente mettertyd die fokus van die besigheid ter wille van groei verander het. Volgens figuur 6.8 het 80 persent van die respondente hul fokus met betrekking tot die tipe besigheid waarin hul betrokke is, behou. Suksesvolle respondente het dus bedryfsvoering in bekende velde (markte en produkte) verkies.

FIGUUR 6.8: HANDHAWING VAN DIE FOKUS VAN DIE ONDERNEMING (1996)



Die 3,3 persent van die respondente wat in figuur 6.8 aangedui het dat die oorspronklike aktiwiteit nie meer die kern van die besigheid vorm nie, het gediversifiseer. Die respondente (16,7 persent) wat ten dele geantwoord het (figuur 6.8), het die volgende redes aangevoer: oorskakeling van groothandel na kleinhandel, vervanging van produkte met nuwe produkte en die toevoeging van diensaspekte tot produkte.

c) Groeistrategieë van responderende ondernemings

Hierdie afdeling ondersteun bogenoemde bevindinge, naamlik dat suksesvolle entrepreneurs bekende markte en produkte verkies. Die gekose groeistrategieë wat volgens tabel 6.21 deur responderende ondernemings gevolg is, het betrekking op bekende markte en produkte. Veral die lae faktorwaardes onderstreep die mate waartoe hierdie

strategieë (eerste twee) voorkeur onder respondente geniet. Diversifikasie (uitbreiding na vreemde produkte en markte) en oorname van ander ondernemings blyk nie wesenlike ondersteuning te kry nie (tabel 6.21).

TABEL 6.21: VERSPREIDING VAN RESPONDERENDE ONDERNEMINGS VOLGENS GROEISTRATEGIEË GEVOLG (1996)

Groeistrategie	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Verkoop bestaande produkte in bestaande markte	1,3	1
Verkoop nuwe produkte in bestaande markte	2,5	2
Diversifikasie	4,3	3
Oorname van 'n ander onderneming	4,7	4

* Faktorwaardes: 1=strategie gevolg; 5=nie strategie gevolg nie.

6.4.4.4 Identifisering van faktore in die bedryf/mark wat tot groei in die groeifase van die ondernemingslewensiklus bygedra het

Respondente moes aandui in watter mate nuwe produkte, nuwe markte, bedryfsgroei en beperkte mededinging tot groei bygedra het. Faktorwaardes is egter almal bo drie, wat aandui dat respondente nie die alternatiewe as beduidende invloede van groei beskou nie (tabel 6.22).

TABEL 6.22: IDENTIFISERING VAN FAKTORE WAT TOT GROEI IN DIE GROEIFASE VAN DIE ONDERNEMING BYDRA (1996)

Faktor	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Nuwe produk	3,1	1
Nuwe mark	3,5	2
Bedryf het gegroei	3,6	3
Beperkte mededinging	3,9	4

* Faktorwaardes: 1=groei beïnvloed; 5=geen invloed op groei gehad nie.

Hoewel faktorwaardes hoog is, is dit interessant dat produkte weereens deur respondente as die belangrikste faktor met betrekking tot die beïnvloeding van groei beskou word. Respondente is ook gevra om enige ander faktore wat tot groei in die groeifase bygedra het, te identifiseer. Die volgende response het voorgekom: 3,3 persent het 'n goeie produk as rede vir groei aangedui; 6,7 persent het 'n goeie produk teen 'n goeie prys aangedui; 3,3 persent het in 'n industrie wat groot bestellings lewer, buigsaamheid met betrekking tot bestellings as 'n rede aangedui (weereens deel van die produk); 6,7 persent het hul produktiwiteit as rede vir hul groei aangevoer en 3,3 persent het toetreehindernisse gebou en so groei verseker. Die belangrikheid van produkte vir groei kom weereens uit bogenoemde na vore.

6.4.5 Invloed van groei op finansiële bestuur in klein en mediumgrootte sakeondernemings

Groei het definitiewe finansiële bestuursimplikasies, waarvan kontantvloei probleme die belangrikste is (vgl. par. 5.1). Met hierdie afdeling word ondersoek ingestel na die mate waarin respondente kontantvloei probleme ervaar het én wat gedoen is om kontantvloei probleme te oorkom.

6.4.5.1 Voorkoms en oorbrugging van kontantvloei probleme

Kontantvloei is deur die meeste respondente (66,7 persent) ervaar (tabel 6.23). Die volgende kom ook uit tabel 6.23 na vore:

- Van die respondente wat finansiël vir groei beplan het (80 persent), het 62 persent kontantvloei probleme ervaar.
- Van die respondente wat nie finansiël vir groei beplan het nie (20 persent), het 83 persent kontantvloei probleme ervaar.
- Van die respondente wat nie finansiële probleme ervaar het nie, het 90 persent beplan vir groei.

TABEL 6.23: VOORKOMS VAN KONTANTVLOEI PROBLEME IN KLEIN EN MEDIUM-GROOTTE SAKEONDERNEMINGS (1996)

Finansieel beplan vir groei	Kontantvloei probleme ervaar						N	%
	Ja			Nee				
	N	%		N	%			
Ja	15	62,5	(75,0)	9	37,5	(90,0)	24	80,0
Nee	5	83,3	(25,0)	1	16,7	(10,0)	6	20,0
TOTAAL	20	66,7	100,0	10	33,3	100,0	30	100,0

Dit is duidelik dat hoewel die meerderheid van respondente finansieel vir groei beplan het, die meerderheid van respondente (66,7 persent) steeds kontantvloei probleme ervaar het. Beplanning kan egter help om kontantvloei probleme te voorkom, maar die moontlikheid dat kontantvloei probleme kan voorkom, is alomteenwoordig. Hierdie resultate stem ooreen met die literatuurstudie (par. 5.1 en 5.2).

Met die volgende vraag is respondente versoek om aan te dui in watter mate die voorgestelde wyses gebruik is om kontantvloei probleme te oorbrug. Die vraag het ook voorsiening gemaak om enige ander metodes wat gebruik is om kontantvloei probleme te oorbrug, aan te dui.

TABEL 6.24: WYSES WAAROP ENTREPRENEURS KONTANTVLOEI PROBLEME OORBRUG (1996)

Oorbrugging van kontantvloei probleme	Gemiddelde faktorwaardes*	Rangorde
Leen	1,6	1
Verander kredietbeleid	3,2	2
Afskaal van aktiwiteite	4,5	3
Reik kapitaal uit/kry vennote	4,6	4

* Faktorwaardes: 1=definitief gebruik; 5=glad nie gebruik nie.

Ander opsies deur respondente geïdentifiseer om kontantvloei probleme te oorbrug, is soos volg: 23,3 persent het eie fondse gebruik; 3,3 persent het privaat lenings gebruik; 6,7 persent het deposito's van verbruikers vereis voordat produkte en of dienste gelewer is; 3,3 persent het aangedui dat krediteurebetalings uitgereik is; 3,3 persent het waar moontlik kostes besnoei (intern); en 3,3 persent het aangedui dat hoër produktiwiteit hul kontantvloei probleem verbeter het. Die vraag was 'n oopeinde vraag en is diennooreenkomstig verwerk.

Respondente het oorwegend verkies om geld te leen (tabel 6.32) indien kontantvloei probleme ervaar word. Soos te wagte was die mees onaanvaarbare alternatief die verkryging van vennote aangesien beheer daardeur in gedrang kom (vgl. par. 5.3.3.3).

6.5 SLOTOPMERKINGS

Om vas te stel of die entrepreneur, geleentheid en hulpbronne winsgewende groei beïnvloed, is 'n empiriese ondersoek rakende die genoemde aspekte in Bloemfontein op winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings uitgevoer.

Die empiriese ondersoek het hoofsaaklik gefokus op die klassifisering van respondente en responderende ondernemings, die groei-ervaring van winsgewende, groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings, die rol van entrepreneurs in die hantering van groei, die impak van geleenthede op groei en die finansieringsimplikasies van groei.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

Om interne groei te bereik, dus die vergroting van bedryfsvoeringfasiliteite en opbou van markte, moet groei winsgewend plaasvind. Spesifieke aspekte rakende winsgewende groei vorm die sentrale tema van hierdie studie.

Ter wille van die opbou van markte word 'n geleentheid benodig en vir die vergroting van bedryfsvoeringfasiliteite word hulpbronne benodig. Die beheer van beide hulpbronne en geleenthede, wat ter wille van interne groei behoorlik verrig moet word, vind deur middel van entrepreneurs plaas.

Om winsgewend te groei, moet entrepreneurs beskikbare geleenthede benut en probleme wat as gevolg van groei opduik, oorbrug. Groei probleme wat tot hindernisse in die groeiproses kan ontwikkel, is aan entrepreneurs en hulpbronne verwant. Entrepreneurs moet verseker dat aanpassings gemaak word om veranderinge in die groeiende onderneming te akkommodeer. Indien entrepreneurs nie voorsiening vir genoegsame hulpbronne maak nie, kan groei gekortwiek word aangesien die onderneming dan nie groei kan bekostig nie.

Die drie beïnvloedende aspekte rakende winsgewende groei, naamlik die entrepreneur, geleentheid en hulpbronne, is in die literatuurstudie bespreek en 'n empiriese ondersoek het daaruit voortgevloei. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat gevolglik uit die empiriese ondersoek voortvloei, word in die hoofstuk saamgevat.

7.2 GEVOLGTREKKINGS

Die belangrikste gevolgtrekkings kan soos volg saamgevat word:

7.2.1 Algemene gevolgtrekkings

Uit die literatuur het dit na vore gekom dat die drie faktore wel gesamentlik winsgewende groei kan beïnvloed. Sonder geleentheid kan groei nie plaasvind nie, en om geleentheid te benut, word entrepreneurs en hulpbronne benodig. Hoewel 'n geleentheid kan bestaan, word die eksploitering en benutting van geleentheid deur entrepreneurs bepaal. Indien entrepreneurs dus nie geleentheid wil of kan benut nie, is die bestaan van geleentheid betekenisloos. In die literatuur word dit gestel dat die koers waarteen ondernemings groei, deur die geleentheid en beskikbare hulpbronne bepaal word (par. 5.3). Dit is egter entrepreneurs wat bepaal of hulpbronne beskikbaar is, of nie. 'n Enkele faktor kan egter nie winsgewende groei veroorsaak nie. Die benutting van geleentheid noodsaak beide hulpbronne en entrepreneurs.

Volgens die empiriese resultate blyk dit dat respondente 'n geleentheid as die belangrikste enkele faktor met betrekking tot winsgewende groei beskou. Daarteenoor word die entrepreneur en veral hulpbronne nie as wesenlike invloede van winsgewende groei beskou nie (sien par. 6.4.2.3). Hulpbronne word dan ook laaste deur respondente in terme van bydrae tot winsgewende groei gelys.

Bogenoemde respons van respondente kan 'n tweeledige oorsaak hê. Ten eerste kan dit wees dat entrepreneurs as gevolg van hul betrokkenheid in die groeiproses nie werklik van hul bydrae in die groeiproses bewus is nie, en die entrepreneur daarom nie as belangrik vir groei beskou nie. Tweedens wil dit voorkom of entrepreneurs faktore wat nie hindernisse in die groeiproses was nie (geleentheid en in 'n mate die entrepreneur), as bydraende faktore tot groei beskou en faktore waarmee entrepreneurs probleme ervaar (hulpbronne), nie as bydraend tot groei beskou nie. Die kompliserende faktore is egter net so noodsaaklik vir groei, al het dit probleme veroorsaak. Sou die probleme nie oorbrug word nie, kan groei verhinder word.

Respondente is ook versoek om enige ander faktore wat hulle as noodsaaklik vir groei beskou, aan te toon. Die response het op produkte gedui, wat weer eens op die geleentheid betrekking het en aandui dat entrepreneurs geleenthede as onontbeerlik vir groei beskou. Geen ander faktore is deur respondente as noodsaaklik vir winsgewende groei aangetoon nie.

Die resultate van die empiriese ondersoek in geheel beskou, kan die afleiding wel gemaak word dat die drie faktore beïnvloedend tot winsgewende groei is. Dit kom na vore dat entrepreneurs goeie geleenthede geïdentifiseer en benut het, én probleme van groei oorbrug het (sien par. 7.2.2 tot 7.2.5). Bestuursprobleme was nie wesenlik nie en hoewel hulpbronprobleme voorgekom het, is dit oorbrug. Die suksesresep vir groei is dus deur respondente gevolg, naamlik dat geleenthede benut is, hulpbronprobleme oorkom is en bestuursaanpassings gemaak is.

7.2.2 Groei-ervaring van responderende ondernemings

- 7.2.2.1 Groei in kleinsakeondernemings vind nie vinnig plaas nie, en veral nie winsgewende groei nie. Uit die literatuur (par. 2.1) blyk dit dat dit vier jaar neem voor groei in kleinsakeondernemings voorkom, terwyl dit volgens die empiriese resultate 12 jaar neem alvorens winsgewende groei plaasvind (tabel 6.12).
- 7.2.2.2 Dit wil voorkom of entrepreneurs van winsgewende groeiende ondernemings beheer oor groei uitoefen. Groei het oorheersend gelykmatig plaasgevind omdat skielike groei in die minderheid van gevalle voorgekom het (tabel 6.6). Probleme wat as gevolg van groei voorgekom het, is ook relatief maklik deur respondente oorkom, wat weereens daaraan toegeskryf kan word dat entrepreneurs groei goed beheer.
- 7.2.2.3 Die algemeenste probleem wat gedurende die ondernemingslewensiklus met betrekking tot groei ervaar is, is finansieringsprobleme (sien par. 6.4.2.2). Finansieringsprobleme is gedurende die begin- en groeifase van die ondernemingslewensiklus ondervind. Gedurende die volwasse fase is 'n tekort aan verbruikers die tersaaklike probleem.

7.2.2.4 Bedryfskennis blyk 'n veranderlike te wees wat bydraend tot winsgewende groei is. Al die respondente wat ondernemings vir 'n relatiewe kort tydperk besit en winsgewend gegroei het, het oor bedryfskennis beskik (par. 6.4.1.2). Bedryfskennis speel ook 'n groter rol in groei as bestuurskennis omdat meer respondente oor bedryfskennis as bestuurskennis beskik het.

7.2.3 Hantering van winsgewende groei deur entrepreneurs

Entrepreneurs vervul 'n noodsaaklike rol in die hantering van winsgewende groei, aangesien dit entrepreneurs is wat die ander twee faktore, naamlik hulpbronne en geleenthede, hanteer en beheer.

- 7.2.3.1 Suksesvolle entrepreneurs is ten gunste van groei, ondanks hul bewustheid van die implikasies verbonde aan groei (tabel 6.10). Groei beteken dat meer tyd, hulpbronne en beheer deur entrepreneurs opgeoffer moet word, en niesteenstaande daarvan is entrepreneurs steeds ten gunste van groei. Hoewel respondente bereid is om opofferinge ter wille van groei maak, verkies hul om beheer en gesag te behou. Respondente het byvoorbeeld nie aan hul bestuurstyle, wat outokraties van aard is aangesien besluitneming en beheer gesentraliseerd is, verander nie. Take is maklik gedelegeer, maar besluitneming het gesentraliseerd gebly (tabel 6.12 en 6.12). Volgens literatuur speel entrepreneurs 'n sentrale rol in besluitneming in kleinsakeondernemings (par. 3.4.1). Die meerderheid respondente was ook alleeneienaars van hul ondernemings, wat hul voorkeur vir beheer onderstreep.
- 7.2.3.2 Groei blyk 'n definitiewe doelwit vir respondente te wees, aangesien die meeste respondente vir groei beplan het en beheer oor groei uitgeoefen is (7.2.2.2). Groei is dus nie 'n toevallige gebeurtenis nie; dit is 'n weldeurdagte en beheerde aktiwiteit.
- 7.2.3.3 Responderende ondernemings het nie wesenlike bestuursverwante probleme ervaar nie. Dit wil voorkom of entrepreneurs bestuursprobleme goed hanteer, aangesien dit nie in struikelblokke ontaard het nie. Selfs die toenemende spanning waaronder entrepreneurs moes werk, is ook nie as 'n probleem gesien nie, maar eerder positief deur respondente ervaar.

7.2.3.4 Die bestaan van entrepreneurspanne maak 'n besliste bydrae tot winsgewende groei. Entrepreneurs van winsgewende groeiende ondernemings beskou entrepreneurspanne as onmisbaar vir groei (tabel 6.16). Respondente het nie probleme gehad met die aanstelling van entrepreneurspanne nie, aangesien dit nie beheerimplikasies inhou nie. Entrepreneurspanne het ook oor die algemeen redelik vroeg in die bestaan van ondernemings tot stand gekom, wat bydraend tot die suksesvolle funksionering van entrepreneurspanne is (vgl. par. 3.4.5).

7.2.4 Die bydrae van die geleentheid tot groei

Geleenthede verseker 'n genoegsame omset wat noodsaaklik vir winsgewende groei is. Ter wille van winsgewende groei moet 'n geleentheid bestaan en entrepreneurs moet dit kan identifiseer, evalueer en eksploiteer.

7.2.4.1 Respondente beskik skynbaar oor die vermoë om tussen idees en geleenthede te onderskei. Aangesien die oorgrote meerderheid respondente nie probleme met vraag gehad het nie, kan die afleiding gemaak word dat respondente oorheersend goeie geleenthede geïdentifiseer het. Kriteria vir die evaluering van geleenthede is in par. 4.3 bespreek en dit blyk dat respondente hierdie kriteria oor die algemeen gevolg het.

7.2.4.2 'n Aanvanklike groot vraag na produkte is nie 'n vereiste vir groei nie (par. 4.3.5 en 4.3.8) en die empiriese ondersoek ondersteun die stelling (par. 6.4.4.1). Indien vraag te gou en te vinnig groei, bestaan 'n wesenlike moontlikheid dat groei vanuit 'n bestuurs- en hulpbronoogpunt onbekostigbaar kan word (sien par. 4.3.6). Die groeikoers van die bedryf moet verkieslik ook nie te vinnig wees nie. Die meeste responderende ondernemings het egter in nie-snelgroeiende bedrywe voorgekom (tabel 6.17). Dié wat wel in snelgroeiende bedrywe voorgekom het, het oorwegend gelykmatig gegroei. Die groeikoers wat responderende ondernemings handhaaf, is dus onafhanklik van die groeikoers van die bedrywe waarin hul voorkom. Die aanname kan dus gemaak word dat groei onder die deelnamegroep onafhanklik van die groei van bedrywe waarin hul voorgekom, plaasvind. Groei het derhalwe op eie meriete onder die deelnamegroep plaasgevind en nie as gevolg van groei in die bedryf nie.

7.2.4.3 Responderende ondernemings het 'n mededingende voordeel gehad aangesien groei op grond van eie meriete en nie op grond van bedryfsgroei plaasgevind het nie (vgl. par. 4.4.3). Die gekose mededingende voordeel vir kleinsakeondernemings is fokus- en differensiasiestrategieë (par. 4.4.2). Respondente het van differensiasiestrategieë gebruik gemaak (tabel 6.21). Die produk is ook by verskeie geleenthede as die belangrikste oorsaak van groei geklassifiseer (sien par. 6.4.2.3 en 6.4.4.4). Bowendien is mededinging ook nie as problematies ervaar nie (tabel 6.19), wat weer eens die besef dat responderende ondernemings 'n mededingende voordeel het, versterk.

7.2.4.4 'n Aantreklike bedryfstruktuur is een met baie toetreehindernisse, min mededinging, min substituuatprodukte en verbruikers en vervaardigers met min bedingingsmag (4.3.4.5). Dit blyk dat entrepreneurs aantreklike bedryfstrukture geïdentifiseer het. Baie toetreehindernisse en min mededinging is deur respondente ervaar. Hoewel toetreehindernisse ondervind is, is dit oënskynlik maklik oorbrug (par. 6.4.4.2). Die belangrikste hindernisse was aan finansiële hulpbronne verwant (tabel 6.7).

7.2.4.5 Die basis waarop suksesvolle entrepreneurs verkies om mee te ding, is produk/diens (differensiasie). Respondente het verkies om fokus te behou, met ander woorde in bekende velde (markte en produkte) besigheid te doen (par. 6.4.4.3). Geleenthede bly egter nie konstant nie en respondente moet van groeistrategieë gebruik maak om by veranderende omstandighede aan te pas. Die gekose groeistrategieë onder respondente, naamlik intensiewe groeistrategieë is ook op bekende markte en produkte van toepassing (par. 6.4.4.3), en dit is in ooreenstemming met beweringe in die literatuur oor strategieë geskik vir kleinsakeondernemings (par. 4.5.3).

7.2.5 Die invloed van finansiële hulpbronne op groei

Kleinsakeondernemings ervaar finansiële probleme en is oor die algemeen ondergekapitaliseer (par. 5.1). Een van die belangrikste gevolge van groei is kontantvloei-probleme (sien par. 5.1) en dit vergroot kapitaalkortekorte.

- 7.2.5.1 Die mees prominente groeiprobleem wat deur responderende ondernemings ervaar is, is aan finansiële hulpbronne verwant. Entrepreneurs het 'n tekort aan finansiële hulpbronne as die belangrikste probleem gedurende die begin- en groeifases van die ondernemingslewensiklus geklassifiseer (tabel 6.7). Finansiële hulpbronne is ook as die belangrikste toetreehindernis gelys (tabel 6.7).
- 7.5.2.2 Hoewel entrepreneurs aangedui het dat finansiële hulpbronne nie een van die bydraende faktore tot groei is nie (par. 6.4.2.3), word hulpbronne tog deur respondente as noodsaaklik beskou. Finansiële stelsels en kapitaal was byvoorbeeld twee van die belangrikste aspekte waarvoor entrepreneurs gedurende groei beplan het (tabel 6.14). Tagtig persent van die respondente het ook finansiële vir groei beplan (tabel 6.23), wat opnuut 'n aanduiding is van die waarde wat entrepreneurs aan die handhawing van voldoende finansiële hulpbronne heg.
- 7.5.2.3 Kontantvloei-probleme is ervaar, ten spyte daarvan dat finansiële beplanning vir groei gedoen is. Finansiële beplanning vir groei is egter beslis voordelig, want die oorgrote meerderheid respondente wat nie finansiële probleme ervaar het nie, het finansiële vir groei beplan (par. 6.4.5.1).
- 7.2.5.4 Kontantvloei-probleme word oorkom deur fondse te leen. Die verkryging van vennote om finansiële probleme te oorbrug, was nie 'n gewenste opsie onder entrepreneurs nie, wat weer eens op entrepreneurs se onwilligheid om beheer te deel, dui.

7.3 AANBEVELINGS

Op grond van die teoretiese bevindinge en op grond van die voorafgaande empiriese bevindinge, word die volgende aanbevelings gemaak:

- 7.3.1 Entrepreneurs wat groei as 'n doelwit stel, moet in ag neem dat 'n geleentheid noodsaaklik is, entrepreneurs aanpasbaar moet wees om veranderinge van groei te akkomodeer en genoegsame hulpbronne voorsien moet word om te verseker dat groei bekostigbaar is.

- 7.3.2 Winsgewende groei vind nie vinnig plaas nie, en indien groei wel vinnig begin plaasvind, hou dit meer probleme as voordele in. Dit is verkieslik dat groei gelykmatig plaasvind sodat dit vanuit 'n bestuurs- en hulpbronoogpunt bekostigbaar kan bly.
- 7.3.3 Groei skep probleme wat in struikelblokke ontwikkel en groei verhinder indien dit nie oorkom word nie. Prominente groei-probleme wat voorkom, is bestuurs- en hulpbronprobleme.
- 7.3.4 Die algemeenste probleem wat gedurende groei ervaar word, is aan finansiële hulpbronne verwant. Groei veroorsaak kontantvloei-probleme, en al word finansiële beplanning gedoen, is die moontlikheid dat kontantvloei-probleme kan voorkom, wesenlik. Beplanning vir voldoende kontantvloei kan deur middel van die persentasie-van-verkopemodel en Boston-model gedoen word (vgl. par. 5.3).
- 7.3.5 Bestuursprobleme is verwant aan entrepreneurs wat nie by veranderinge in groeiende ondernemings wil aanpas nie.
- 7.3.6 Groei moet as 'n doelwit hanteer word. Groei noodsaak beplanning en beheer om groei-probleme te voorkom en sodoende winsgewende groei op die lang termyn te waarborg.
- 7.3.7 Die gebruik van entrepreneurspanne maak 'n belangrike bydrae tot groei, en indien die entrepreneurspan vroeg in die onderneming se bestaan ontwikkel word, is die bydrae en werking van die entrepreneurspan meer effektief.
- 7.3.8 Goeie geleenthede het die volgende kenmerke: die bedryf groei nie vinnig nie, vraag is aanvanklik nie te groot nie, toetreehindernisse is oorkombaar, differensiasie is moontlik en mededinging is in die minderheid.
- 7.3.9 'n Mededingende voordeel is onontbeerlik vir groei. 'n Mededingende voordeel wat vir klein en mediumgroottesakeondernemings geskik is, is produk-differensiasie. Entrepreneurs moet dus daarop fokus om 'n beter of ander produk as mededingers te bied.

- 7.3.10 Groei lei tot kontantvloei probleme. Beplanning vir finansiële hulpbronne is dus noodsaaklik, veral om kontantvloei probleme te oorbrug. Die moontlikheid dat kontantvloei probleme egter wel kan voorkom, bly wesenlik.

7.4 VERDERE NAVORSINGSMOONTLIKHEDE VOORTSPRUITEND UIT HIERDIE STUDIE

- 7.4.1 Elke aspek wat in hierdie studie as 'n beïnvloedende faktor tot winsgewende groei geïdentifiseer is, naamlik die hulpbronne, geleentheid en entrepreneur, kan as 'n afsonderlike studieveld dien.
- 7.4.2 Verdere navorsing kan ook gedoen word oor die redes waarom groei nie in Suid-Afrikaanse kleinsakeondernemings voorkom nie, met ander woorde spesifieke probleme wat tydens groei ervaar word, kan geïdentifiseer word.
- 7.4.3 Meting van groei in kleinsakeondernemings is problematies en geleentheid bestaan vir die ontwikkeling van metodes vir die meting van winsgewende groei.

7.5 SLOTOPMERKINGS

Winsgewende groei is nie vir kleinsakeondernemings 'n onbereikbare doelwit nie. Die resep vir winsgewende groei is geleë in die identifisering van 'n goeie geleentheid en oorkoming van bestuurs- en hulpbronprobleme voortspruitend uit die groeiproses. Die respondente in hierdie studie het almal in verskillende bedrywe, markte en omstandighede voorgekom. Al die respondente het egter ooreenstemmende probleme as gevolg van groei ervaar, dit oorkom en geleenthede optimaal benut.

BRONNELYS

- Aaker, D. A. 1992. *Strategic market management*. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Anon. 1984. Problems tracked in transition from owner to professional management (Conference Board Study). *Journal of Accountancy*, 158(October):38.
- Aram, J. D. & Cowen, S. S. 1990. Strategic planning for increased profit in the small business. *Long Range Planning*, 23(6):63-70. Great Britain.
- Arbaugh, J. B. & Sexton, D. L. 1994. Determining planning process differences for growth-oriented new ventures: A qualitative analysis of high-tech and non high-tech firms. *Journal of Enterprising Culture*, 2(4):887-905.
- Bamberger, I. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firms. *Long Range Planning*, 22(5):80-88. Great Britain.
- Bantel, K. A. 1993. Determinants of growth in entrepreneurial, technology-based small firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(1):55. University of Toronto.
- Barber, J., Metcalfe, J. S. & Porteous, M. 1989. *Barriers to growth in small firms*. London: Routledge.
- Baumbach, C. M. & Mancuso, J. R. 1987. *Entrepreneurship and venture management*. 2nd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Baysinger, B. D., Meiners, R. E. & Zietnam, C. P. 1981. *Barriers to corporate growth*. Toronto: D.C. Heath & Company.
- Bennett, M. 1989. *Managing growth: Making a small business bigger*. London: Pitman.
- Bird, B. J. 1990. *Entrepreneurial behaviour*. [s.l.]: Foresman & Company.
- Bowler, A. 1995. *Entrepreneurship: An introduction*. Cape Town: Nasou.
- Brigham, E. F. & Capenski, L. C. 1988. *Financial management theory and practice*. 5th edition (International Edition).. Chicago: The Dryden Press.
- Calori, R. 1988. How successful companies manage diverse businesses. *Long Range Planning*, 21(3):80-89. Great Britain.
- Campbell, A. 1992. Brief case: Why do companies over-diversify? *Long Range Planning*, 25(5):114-116. Great Britain.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2):354-359. Western Carolina University.

- Clark, I. & Louw, E. 1991. *Identifying business opportunities*. Cape Town: Struik Timmins Publishers.
- Clark, J. J., Clark, M. T. & Verzilli, A. G. 1985. Strategic planning and sustainable growth. *Columbia Journal of World Business*, Fall:47-51.
- Clifford, M., Nilakant, V. & Hamilton, T. 1991. Management succession and the stages of small business development. *International Small Business Journal*, 9(4):10-14.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. & Woo, C. Y. 1986. Strategies of high-performing new and small firms: A reexamination of the Niche Concept. *Journal of Business Venturing*, 1:247-260.
- Cromie, S. 1990. The problems experienced by young firms. *International Small Business Journal*, 9(3):43-61.
- Davidson, P. 1989. Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4:211-226. New York.
- Day, J. 1993. *Small business in tough times: How to survive and prosper*. Amsterdam: Pfeiffer and Co.
- De Bruyn, H. E. C. 1994. Managing rapid growth in entrepreneurial ventures. *EBM Research Conference*, 28-29 November. Johannesburg: Rand Afrikaans University.
- Detrie, J. & Ramanantsoa, B. 1986. The key factors for success. *Long Range Planning*, 19(1):31-37. Great Britain.
- De Waal, D. P. 1989. Strategic Planning, Part 2, How should small businesses plan? *Entrepreneur*, February.
- Dewhurst, J. & Burns, P. 1993. *Small business management*. 3rd edition. London: Macmillan.
- Dodge, H. R. & Robbins, J. C. 1992. An empirical investigation of the organisational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, 30(January):27-31.
- Douma, S. 1991. Success and failure in new ventures. *Long Range Planning*, 24(2):54-60. Great Britain.
- Dsouza, E. D. 1990. *Strategy types and environmental correlates of strategy for high-growth firms: An exploratory study*. G.M.I. Georgia State University.
- Duncan, C. E. & Flamholtz, E. G. 1982. Making the transition from entrepreneurship to a professionally managed firm. *Management Review*, January:57-62.
- Du Plessis, P. G. 1987. *Toegepaste bedryfseksonomie: 'n Inleidende oorsig*. Pretoria: HAUM Opvoedkundige Uitgewery.
- Edmunds, W. S. 1982. *Performance measures for growing businesses: A practical guide to small business management*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures. *Administrative Science Quarterly*, 35(September):504-529.
- El-Namaki, M. S. S. 1990. Small business - the myths and the reality. *Long Range Planning*, 23(4):78-87. Great Britain.
- Faul, M. A., Everingham, G. K., Redelinghuys, H. F. & Van Vuuren, L. M. 1989. *Finansiële rekeningkunde*. Tweede uitgawe. Durban: Butterworth.
- Fombrun, C. J. & Wally, S. 1989. Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4:107-122. New York.
- Freder, H. R. & Willard, G. E. 1990. Founding strategy and performance: A comparison of high growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 11:87-98. Indiana, USA.
- Gibb, A. & Davies, L. 1990. In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1):15-27.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E. & Manning, R. A. 1993. A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, October:18-30.
- Gitman, L. J. 1991. *Principles of managerial finance*. 6th edition. New York: Harper Collins Publishers.
- Golde, R. A. 1984. Practical planning for small business. In Gumpert, D. E. (ed.), *Growing concerns: Building and managing the smaller business*. New York: Wiley.
- Gray, C. 1991. *The Barclays guide to managing growth in the small business*. Massachusetts: Basil Blackwell Inc.
- Hall, W. K. 1980. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, September-October:75-85.
- Hambrick, D. C. & Crozier, L. C. 1985. Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1:31-45. New York.
- Hamersmesh, R. G., Anderson, M. J. & Harris, J. E. 1978. Strategies for low marketing share businesses. Maximizing return on invested capital must have higher priority than maximizing market share. *Harvard Business Review*, May-June:95-102.
- Hand, H. H. & Hollingsworth, A. T. 1979. *Practical readings in small business*. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Havenga, J. J. D. 1989. Determinants in the start-up and growth of small and medium-sized firms. *Journal Studies Econ. Econometrics*, 13(1):19-31.
- Hay, M., Verdin, P. & Williams, P. 1993. Successful new ventures: Lessons for entrepreneurs and investors. *Long Range Planning*, 26(5):31-41.

- Higgins, R. C. 1977. How much growth can a firm afford? *Financial Management*, Fall:7-16.
- Hodgetts, R. M. & Kuratko, D. F. 1989. *Effective small business management*. 3rd Edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hofer, C. W. & Charan, R. 1984. The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1):1-11.
- Hofer, C. W. & Sandberg, W. R. 1987. Improving new venture performance: The role of strategy, industry, structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2:5-28.
- Jain, S. C. 1990. *Marketing planning and strategy*. 3rd edition. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Jones, E. 1991. *Understand business finance: A guide for managers*. London: Pitman Publishing.
- Kamm, J. B. & Nurick, A. J. 1993. The stages of team venture formation: A decision-making model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2):17-23. Waco: Baylor University.
- Kao, J. J. 1991. *Entrepreneurial organisation*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kelmar, J. H. 1994. Measurement of success and failure in small business: A two-factor approach. *Journal of Enterprising Culture*, 1(3&4):421-436. Australia.
- Keown, A. J., Scott, D. F. Jr., Martin, J. D. & Petty, J. W. 1985. *Basic financial management*. 3rd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kets de Vries, M. F. R. 1985. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, November-December:160-165.
- Klandt, H. 1993. *Entrepreneurship and business development*. Newcastle, Great Britain: Athenaeum Press.
- Koning, C. 1990. Innovative entrepreneurship in small business. *South African Journal of Entrepreneurship and Small Business*, December:27-33.
- Kotler, P. 1986. *Principles of marketing*. 3rd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 1997. *Marketing: An introduction*. 4th edition. London: Prentice-Hall International (UK).
- Kritzinger, A. A. C. & Fourie, C. M. W. 1995. *Basic principles of financial management for a small business*. Cape Town: Juta & Co.
- Kroon, J. & Moolman, P. L. 1992. *Entrepreneurskap*. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Departement van Sentrale Publikasies.

- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 1992. *Entrepreneurship: A contemporary approach*. 2nd edition. Orlando: Dryden Press.
- Lambrechts, I. J. 1990. *Finansiële bestuur*. Pretoria: Van Schaik.
- Le Roux, E. E., Venter, C. H., Jansen van Vuuren, J. C. *et al.* 1996. *Business management: A practical approach*. Johannesburg: Lexicon Publishers.
- Lloyd, B. 1989. *Entrepreneurship: Creating and managing new ventures (Best of long range planning no. 2)*. New York: Pergamon Press.
- Makridakis, S. 1991. What can we learn from corporate failure? *Long Range Planning*, 24(4):115-126. Great Britain.
- Marx, S. & Van der Walt, A. 1989. *Bemarkingsbestuur*. Johannesburg: Juta & Kie.
- McKenna, J. F. & Orit, P. L. 1981. Growth planning for small business. *American Journal of Small Business*, 5(4), Spring:19-29.
- Meyer, M. H. & Roberts, E. B. 1986. New product strategy in small technology-based firms: A pilot study. *Management Science*, 32(7):806. USA.
- Meyer, N. 1988. Staff attitudes key to success in small business: A marketing view. *IPB Journal*, 8-12. Johannesburg.
- Morris, M. 1993. Environmental change, entrepreneurship & competitive change: Implications for large and small South African firms. *Business Alert*, March:1-16.
- Mount, J., Zinger, J. T. & Forsyth, G. R. 1993. Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 26(5):111-120. Great Britain.
- Nel, I. 1994. *'n Bedryfsekonomiese ondersoek na groeppvorming in die Suid-Afrikaanse landboukoöperasiewese*. D.Com.-proefskrif, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Nelton, S. 1984. Surviving success in a new business. *Nations Business*, December:20-24.
- Olson, P. D. 1987. Entrepreneurship and management. *Journal of Small Business Management*, July:7-13.
- Orlando, L. A. 1991. Small business growing pains. *The National Public Accountant*, 36(February):12.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. Jr. 1997. *Strategic Management: Formulation, implementation, and control*. 6th edition. Boston: Irwin.
- Pearce, J. A., Robins, D. K. & Robinson, R. B. 1987. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8:125-134.
- Perry, C. 1986. Growth strategies for small firms: Principles and case studies. *International Small Business Journal*, 5(2).

- Pitt, M., Szarka, J. & Bull, A. 1990. Executive characteristics, strategic choices and small firm development: A three-country study of small textiles and clothing firms. *International Small Business Journal*, 9(3):11-27.
- Porter, M. E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43-59, May-June.
- Poupart, P. & Hobbs, B. 1989. Changing the corporate culture to ensure success: A practical guide. *National Productivity Review*, 8(3), Summer:223-238.
- Pratten, C. F. 1991. *The competitiveness of small firms*. Department of Applied Economics, Occasional Paper 57. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roberts, E. B. & Berry, C. A. 1985. Entering new businesses: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, Spring:3-17.
- Robinson, C. G. 1985. The Boston consulting groups strategic menagerie. *South African Journal of Business Management*, 16(2):76-86.
- Robinson, C. G. 1986. The growth share matrix as a planning tool: Caveats and practical problems. *South African Journal of Business Management*, 17(1), March:31-37.
- Robinson, R. B. & Pearce, J. A. 1984. Research thrusts in small firms strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1):128-137.
- Robson, G., Gallagher, C. & Daly, M. 1993. Diversification strategy and practice in small firms. *International Small Business Journal*, 11(2):37-53.
- Rosenthal, G. & Anderson, A. 1986. Planning for growth. *Entrepreneur*, April, 5(4):6.
- Sahlman, W. A. & Stevenson, H. H. 1992. *The entrepreneurial venture*. Boston: Harvard Business School Publications.
- Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. 1987. Improving new venture performance: The role of strategy, industry, structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(5):5-28. New York.
- Schein, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer:13-28.
- Schilit, W. K. 1986. Guidelines for entrepreneurial success. *SAM Advanced Management Journal*, Summer:44-48.
- Schnetler, J., Stoker, D. J., Dixon, B. J., Herbst, D. & Geldenhuys, E. 1989. *Survey methods and practice*. Pretoria: Opinion Survey Centre, Human Sciences Research Council.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3):45-52.

- Sexton, D. L. & Kasarda, J. D. 1992. *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Siegel, R., Siegel E. & Macmillan, I. C. 1993. Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8:169-179. New York.
- Smit, A. van A. 1993. *Beperkinge tot groei*. Ongepubliseerde voordrag by Bloemfonteinse Sakevroue, 28 Januarie 1993.
- Smit, A. van A. 1994. *Die bestuur van volgehoue groei*. Ongepubliseerde diktaat van die Bestuursontwikkelingsprogram, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein.
- Smit, P. J. & Cronje, G. J. de J. 1992. *Management principles*. Cape Town: Juta.
- Snyder, C. A., Manz, C. C. & Larforge, R. W. 1983. Self-management: A key to entrepreneurial survival? *American Journal of Small Business*, 8(1), July-Sept.:20-26.
- Stankey, M. J. 1987. How advertising impacts sustainable growth. *Business*, 12(July-Sept.):12-22.
- Steiner, M. P. & Solelm, O. 1988. Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 26(1):51-56.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (Special issue):17-27.
- Stoner, C. R. & Fry, F. L. 1987. *Strategic planning in the small business*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Stuart, R. & Abetti, P. A. 1987. Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2:215-230. New York.
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J. 1996. *Strategic management: Concepts and cases*. 9th edition. Chicago: Irwin.
- Thompson, J. L. 1993. *Strategic management awareness and change*. 2nd edition. London: Chapman & Hall.
- Timmons, J. A., Smollen, L. E. & Dingee, A. L. M. 1994. *New venture creation*. 4th edition. Boston: Irwin.
- Tresidder, B. 1988. Productivity is vital to the small business. *Entrepreneur*, February: 11-15.
- Van der Merwe, R. B. 1992a. Streekproefneming. In Lesingreks: *Oriëntering in navorsingsmetodiek*. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat.
- Van der Merwe, W. J. C. 1992b. *Mededingende voordeel: 'n bemarkingsperspektief*. Ongepubliseerde intreerede, Departement Bedryfseconomie, Universiteit van die Oranje-Vrystaat, Bloemfontein, 7 Oktober 1992.
- Zimmerer, T. W. & Scarborough, N. M. 1996. *Entrepreneurship and the new venture formation*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



Departement Ondernemingsbestuur
Department of Business Management

339 BLOEMFONTEIN 9300
REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

(051) 401-2406
FAXS (051) 4483066
FAX: (051) 4483066

1996-11-14

Geagte Respondent

NAVORSING OOR FAKTORE WAT GROEI BEÏNVLOED

Winsgewende groei is noodsaaklik om in 'n hoogs mededingende wêreld te kan oorleef. Baie word gesê oor groei, en spekulاسie oor die tipiese aangeleenthede wat groei beïnvloed, is aan die orde van die dag.

'n Navorsingsprojek rakende die faktore wat winsgewende groei beïnvloed, word daarom deur die Departement onderneem. Deur hierdie navorsing wil ons graag groter insig oor die verskynsel van groei verkry.

U onderneming is as 'n uitstekende voorbeeld van winsgewende groei geïdentifiseer, en daarom is u as moontlike respondent by die steekproef ingesluit. Die sukses van die navorsing hang uitsluitlik van die samewerking van soveel as moontlik van die respondente af. U insette deur die voltooiing van die vraelys sal daarom vir ons van groot hulp wees.

Alle inligting sal as hoogs vertroulik hanteer word.

Baie dankie vir u deelname en tyd.

Vriendelik die uwe

MEJ. CHARMÉL VERHOEVEN
NAVORSER

PROF. TIENIE CROUS
MEDEWERKER

VRAELYS RAKENDE GROEI IN KLEIN EN MEDIUMGROOTTE SAKEONDERNEMINGS

[Die vraelys is ook in Engels beskikbaar]

Algemene inligting

Vir kantoorgebruik

1. Geslag

Manlik	1
Vroulik	2

☐ 1

2. Ouderdom

☐ 2

3. Het u die onderneming ...

self begin?	1
oorgeneem?	2

☐ 3

4. Dui die ondernemingsvorm van u onderneming aan:

Eenmansaak	1
Vennootskap	2
Beslote korporasie	3
Maatskappy	4
Oktrooi-agentskap	5

☐ 4

5. Is u 'n alleeneienaar van die onderneming?

Ja	1
Nee	2

☐ 5

6. Indien nie, dui aan die getal ...

aktiewe betrokke lede, vennote of direkteure	1
nie-aktiewe betrokke lede, vennote of direkteure	2

☐ 6☐ 7

7. Dui 'n verkorte werksgeskiedenis van uself aan:

☐ 8-10

8. Toon aan die bedryf waarin u betrokke is:

Groothandel	1
Kleinhandel	2
Vervaardiging	3
Boubedryf	4
Vervoer	5
Ander	6

☐ 11

9.1 Jare wat onderneming bestaan:

☐ 12

9.2 Jare wat u hierdie onderneming bestuur:

☐ 13

Ervaring van groei

10. Het die onderneming die afgelope 10 jaar deur 'n groeifase gegaan?

Ja	1
Nee	2

☐ 14

11. Het groei in die onderneming gelykmatig plaasgevind?

Beginfase		Groeifase	
Ja	Nee	Ja	Nee

☐ ☐ 15-16

12. Het u oorspronklik tot 'n snelgroeïende bedryf toegetree?

Ja	1
Nee	2

☐ 17

13. Op watter grondslag verskil produkte wat u aan die verbruiker bied, van bestaande aanbiedinge van mededingers?

	Beginfase		Groeifase		Volwasse fase	
Prys	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Produkkenmerke	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Gerig op spesifieke verbruikers	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee

☐ ☐ ☐ 18-20

☐ ☐ ☐ 21-23

☐ ☐ ☐ 24-26

14. Vorm die oorspronklike aktiviteit/produk/diens steeds die kern van u huidige besigheid?

Ja	1
Nee	2
Ten dele	3

☐ 27

15. Indien nie, verduidelik kortliks waarom die oorspronklike aktiviteit nie meer die kern van u besigheid is nie:

☐ ☐ ☐ 28-30

16. In watter mate het u onderneming die volgende groeistrategie gevolg?

	Beduidend			Glad nie	
	1	2	3	4	5
Soek nuwe verbruikers vir bestaande produkte	1	2	3	4	5
Verander aan bestaande produkte en verkoop dit in bestaande markte	1	2	3	4	5
Neem 'n ander onderneming oor (hetsy verskaffer, mededinger of handelaar)	1	2	3	4	5
Verkoop nuwe produk in nuwe markte (diversifiseer)	1	2	3	4	5

☐ 31

☐ 32

☐ 33

☐ 34

17. In watter mate het die volgende faktore tot groei in die groeifase van die onderneming bygedra?

	Beduidend			Geensins	
	1	2	3	4	5
Bedryf het gegroei	1	2	3	4	5
Beperkte mededinging	1	2	3	4	5
Nuwe mark	1	2	3	4	5
Nuwe produk	1	2	3	4	5
Ander:	1	2	3	4	5

☐ 35

☐ 36

☐ 37

☐ 38

☐ 39

18. In watter fase van die ondernemingslewensiklus is die onderneming tans?

Bekendstellingsfase	1
Groeifase	2
Volwasse fase	3

☐ 40

19. In watter mate is die volgende probleme gedurende verskillende fases van die lewensiklus van die onderneming ervaar?

		Beduidend			Geensins	
		1	2	3	4	5
BEKEND-STELLINGS-FASE	Tekort aan finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan menslike hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan verbruikers	1	2	3	4	5
GROEIFASE	Tekort aan finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan menslike hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan verbruikers	1	2	3	4	5
VOLWASSE FASE	Tekort aan finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan menslike hulpbronne	1	2	3	4	5
	Tekort aan verbruikers	1	2	3	4	5

☐ 41

☐ 42

☐ 43

☐ 44

☐ 45

☐ 46

☐ 47

☐ 48

☐ 49

20. In watter mate het die volgende faktore die groei in u onderneming positief beïnvloed?

	Sterk beïnvloed			Min beïnvloed	
	1	2	3	4	5
Beskikbaarheid van finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
Goeie entrepreneurspan	1	2	3	4	5
Produk/diens	1	2	3	4	5
Genoeg verbruikers	1	2	3	4	5

☐ 50☐ 51☐ 52☐ 53

Entrepreneur se ervaring van ondernemingsgroei

21. Wou u gehad het dat die onderneming moes groei?

Ja	1
Nee	2

☐ 54

22. Het u vir groei beplan?

Ja	1
Nee	2

☐ 55

23. Moes u bestuurstyl as gevolg van groei in die onderneming verander?

Ja	1
Nee	2

☐ 56

24. Indien "ja", in watter mate het die volgende aspekte aangaande u bestuurstyl meer of minder gesentraliseerd geraak?

	Gesentraliseerd			Gedesentraliseerd	
	1	2	3	4	5
Besluitneming	1	2	3	4	5
Beheer	1	2	3	4	5
Beplanning	1	2	3	4	5
Prosedures	1	2	3	4	5

☐ 57☐ 58☐ 59☐ 60

25. In watter mate het die volgende aspekte aangaande u bestuurstyl meer of minder geformaliseerd geraak?

	Formeel			Informeel	
	1	2	3	4	5
Besluitneming	1	2	3	4	5
Delegering	1	2	3	4	5
Beheer	1	2	3	4	5
Beplanning	1	2	3	4	5

☐ 61☐ 62☐ 63☐ 64

26. Het u hierdie verandering in u bestuurstyl moeilik gevind?

Ja	1
Nee	2

☐ 65

27. Het u vooraf die implikasies van groei vir uself in die onderneming besef?

Ja	1
Nee	2

☐ 66

20. In watter mate het die volgende faktore die groei in u onderneming positief beïnvloed?

	Sterk beïnvloed			Min beïnvloed	
	1	2	3	4	5
Beskikbaarheid van finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
Goeie entrepreneurspan	1	2	3	4	5
Produk/diens	1	2	3	4	5
Genoeg verbruikers	1	2	3	4	5

☐ 50☐ 51☐ 52☐ 53

Entrepreneur se ervaring van ondernemingsgroei

21. Wou u gehad het dat die onderneming moes groei?

Ja	1
Nee	2

☐ 54

22. Het u vir groei beplan?

Ja	1
Nee	2

☐ 55

23. Moes u bestuurstyl as gevolg van groei in die onderneming verander?

Ja	1
Nee	2

☐ 56

24. Indien "ja", in watter mate het die volgende aspekte aangaande u bestuurstyl meer of minder gesentraliseerd geraak?

	Gesentraliseerd			Gedesentraliseerd	
	1	2	3	4	5
Besluitneming	1	2	3	4	5
Beheer	1	2	3	4	5
Beplanning	1	2	3	4	5
Prosedures	1	2	3	4	5

☐ 57☐ 58☐ 59☐ 60

25. In watter mate het die volgende aspekte aangaande u bestuurstyl meer of minder geformaliseerd geraak?

	Formeel			Informeel	
	1	2	3	4	5
Besluitneming	1	2	3	4	5
Delegering	1	2	3	4	5
Beheer	1	2	3	4	5
Beplanning	1	2	3	4	5

☐ 61☐ 62☐ 63☐ 64

26. Het u hierdie verandering in u bestuurstyl moeilik gevind?

Ja	1
Nee	2

☐ 65

27. Het u vooraf die implikasies van groei vir uself in die onderneming besef?

Ja	1
Nee	2

☐ 66

8. Indien wel, het u besluit om:

	Ja	Nee
a. u gedrag te verander om by 'n bestuursposisie aan te pas?	1	2
b. 'n nuwe rol vir uself in die onderneming te skep en sodoende bestuur aan ander oor te laat?	1	2

Vir kantoorgebruik

☐ 67

☐ 68

Bestuursprobleme tydens die groeifase

29. Dui aan die mate van beplanning wat gedurende die groeifase vir die volgende aspekte gedoen is:

	Voldoende beplan			Geen beplanning	
Bestuurspan	1	2	3	4	5
Organisasiestruktuur	1	2	3	4	5
Kommunikasiekanale	1	2	3	4	5
Beheerstelsels	1	2	3	4	5
Kapitaalbehoefte	1	2	3	4	5
Finansiële stelsels	1	2	3	4	5

☐ 69

☐ 70

☐ 71

☐ 72

☐ 73

☐ 74

30. In watter mate het u die volgende bestuursverwante probleme in die groeifase van die onderneming ervaar?

	Beduidend			Glad nie	
(a) Leidinggewing het problematies geraak omdat daar nie meer tyd was om daaraan te bestee nie	1	2	3	4	5
(b) Tyd is meerendeels aan daaglikse take bestee, terwyl langtermyn- en strategiese beplanning nie werklik gedoen is nie	1	2	3	4	5
(c) Kommunikasie met 'n toename in personeel het verswak en moeiliker geword	1	2	3	4	5
(d) Namate die werkslading toegeneem het, het onsekerheid onder werknemers toegeneem oor waarvoor hulle verantwoordelik is	1	2	3	4	5
(e) Beplanning is informeel gedoen en dit was nie meer voldoende nie	1	2	3	4	5
(f) Met toename in personeelgetalle het subgroepe met eie kulture ontwikkel	1	2	3	4	5
(g) Koördinering van take het moeiliker geword namate aktiwiteite toegeneem het	1	2	3	4	5
(h) Bestuursareas soos bemaking en finansies is belangriker as menslike hulpbronsbestuur geag	1	2	3	4	5
(i) Delegering is traumaties ervaar en daarom eerder vermy	1	2	3	4	5
(j) Toenemende werkslading en onsekerheid het tot verhoogde spanning gelei	1	2	3	4	5
(k) Organisasiekultuur is ontwikkel wat beheer bevorder en vryheid beperk	1	2	3	4	5
(l) Gebrekkige beheer het in die groeiende onderneming plaasgevind	1	2	3	4	5
(m) Formele prosedures en stelsels het die kreatiwiteit van werknemers onderdruk	1	2	3	4	5

☐ 75

☐ 76

☐ 77

☐ 78

☐ 79

☐ 80

☐ 81

☐ 82

☐ 83

☐ 84

☐ 85

☐ 86

☐ 87

31. Beskik u onderneming oor 'n bestuurspan?

Ja	1
Nee	2

☐ 88

32. Indien wel, het die bestuurspan vroeg in die bestaan van die onderneming tot stand gekom?

Ja	1
Nee	2

☐ 89

33. Dink u dat dit groei sou beperk indien u nie 'n bestuurspan aangestel het nie?

Ja	1
Nee	2

☐ 90

Mark/Geleentheid

34. Was die vraag na u produk tydens toetrede tot die mark beperk?

Ja	1
Nee	2

☐ 91

36. Was daar enige toetreehindernisse wat u moes oorbrug?

Ja	1
Nee	2

☐ 92

37. Indien "ja", in watter mate moes u onderneming die volgende oorbrug?

	Beduidend			Glad nie	
	1	2	3	4	5
Kapitaalbehoefes	1	2	3	4	5
Bedryfskennis/vaardighede	1	2	3	4	5
Ontoeganklike verskaffers	1	2	3	4	5
Kundige personeel	1	2	3	4	5
Tegnologie	1	2	3	4	5
Skaalvoordele	1	2	3	4	5
Ontoeganklike verspreiders	1	2	3	4	5
Ander:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

☐ 93☐ 94☐ 95☐ 96☐ 97☐ 98☐ 99☐ 100☐ 101

38. In watter mate het die volgende mededingende faktore 'n beperkende effek op groei in die onderneming gehad?

	Groot effek			Geen effek	
	1	2	3	4	5
Bestaande mededinging	1	2	3	4	5
Verbruikers met sterk bedingingsmag	1	2	3	4	5
Vervaardigers met sterk bedingingsmag	1	2	3	4	5
Die bestaan van substituu produkte	1	2	3	4	5
Moontlike nuwe toetreders	1	2	3	4	5

☐ 102☐ 103☐ 104☐ 105☐ 106

39. Verkoop u direk aan verbruikers?

Ja	1
Nee	2

☐ 107

40. Indien nie, ervaar u enige probleme in die distribusiekanaal omdat die onderneming 'n kleinsakeonderneming is?

Ja	1
Nee	2

☐ 108

41. Dui die aard van die probleme aan:

☐ 109

Finansiële aspekte

42. Het u finansiëel vir groei beplan?

Ja	1
Nee	2

☐ 110

43. Het groei aanleiding tot kontantvloeiprobleme gegee?

Ja	1
Nee	2

☐ 111

44. Indien "ja", in watter mate het u die volgende strategieë gebruik om kontantvloeiprobleme te oorbrug?

	Beslis			Glad nie	
	1	2	3	4	5
Deur fondse te leen	1	2	3	4	5
Deur meer kapitaal uit te reik (vennote; aandele)	1	2	3	4	5
Deur aktiwiteite af te skaal	1	2	3	4	5
Kredietbeleid strenger toegepas	1	2	3	4	5
Ander	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

☐ 112

☐ 113

☐ 114

☐ 115

☐ 116

☐ 117

45. Dui die toename van die volgende aspekte persentasiegewys gedurende die gestipuleerde jare aan:

Jaar	Omset	Totale bates	Eie kapitaal
1987			
1988			
1989			
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			

☐ 118

Baie dankie vir u samewerking!



Departement Ondernemingsbestuur
Department of Business Management

339 BLOEMFONTEIN 9300
REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

(051) 401-2406
FAXS (051) 4483066
FAX: (051) 4483066

1996-11-14

Dear Respondent

RESEARCH ON FACTORS INFLUENCING GROWTH

Profitable growth in a highly competitive world is essential for the survival of any business. Much is being said about growth, and speculation about the typical issues influencing growth is at the order of the day.

A research project on the factors influencing profitable growth is therefore being conducted by this Department. Through this research we would like to gain more insight into the phenomenon of profitable growth.

Your business has been identified as an excellent example of profitable growth, and is therefore included into the sample of possible respondents. The success of this study depends entirely on the participation of as many of the respondents as possible. Your inputs by means of completion of the questionnaire would therefore be of great help to us.

All the information attained will be treated as highly confidential.

Thank you for your participation and time.

Your sincerely

MISS CHARMÉL VERHOEVEN
RESEARCHER

PROF. TIENIE CROUS
CO-WORKER

QUESTIONNAIRE REGARDING GROWTH IN SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESSES

[The questionnaire is also available in Afrikaans]

General Information

1. Gender

Male	1
Female	2

For office use

☐ 1

2. Age

☐ 2

3. Did you

start the business yourself?	1
took over an existing business?	2

☐ 3

4. Indicate the nature of your business:

Sole propriorership	1
Partnership	2
Closed corporation	3
Company	4
Franchise	5

☐ 4

5. Are you the sole owner of the business?

Yes	1
No	2

☐ 5

6. If you are not a sole owner, indicate the number of

active business partners, directors or members	1
sleeping partners	2

☐ 6

☐ 7

7. Briefly summarize your prior work experience:

☐ 8-10

8. Indicate the industry that you are involved in:

Wholesale	1
Retail	2
Manufacturing	3
Building	4
Transport	5
Other	6

For office use

☐ 11

9.1 For how many years has this business been in existence?

☐ 12

9.2 For how many years have you been managing this business?

☐ 13

Experience of growth

10. Did your business go through a growth phase during the past 10 years?

Yes	1
No	2

☐ 14

11. Did growth take place equable (even) during the following phases?

Start-up phase		Growth phase	
Yes	No	Yes	No

☐ ☐ 15-16

12. Did you enter the market when the industry was growing rapidly?

Yes	1
No	2

☐ 17

13. On what basis did your product differ from competitor's offers?

	Start-up phase		Growth phase		Mature phase	
Price	Yes	No	Yes	No	Yes	No
Product	Yes	No	Yes	No	Yes	No
Directed at specific customers	Yes	No	Yes	No	Yes	No

☐ ☐ ☐ 18-20

☐ ☐ ☐ 21-23

☐ ☐ ☐ 24-26

14. Does the original activities, product or service still form the core business?

Yes	1
No	2
Partly	3

☐ 27

15. If not, explain the reason(s) why the original product or service is no longer the core business?

☐ ☐ ☐ 28-30

16. To what extent did your business follow the following growth strategies?

	Significant			Not at all	
Looking for new customers for current products	1	2	3	4	5
Changing the current product and sell it to the current market	1	2	3	4	5
Taking over another business (supplier, competitors)	1	2	3	4	5
Selling new products in new markets (diversifying)	1	2	3	4	5

☐ 31

☐ 32

☐ 33

☐ 34

17. To what extent would you attribute growth during the growth phase to the following factors?

	Significant			Not at all	
Industry growth	1	2	3	4	5
Limited competition	1	2	3	4	5
New markets	1	2	3	4	5
New products	1	2	3	4	5
Other:	1	2	3	4	5

☐ 35

☐ 36

☐ 37

☐ 38

☐ 39

18. In which phase of the organisational life cycle is your business currently?

Start-up	1
Growth	2
Maturity	3

☐ 40

19. To what extent did your business experience the following problems during the respective phases of the organisational life cycle?

		Significant			Not at all	
INTRODUCTION PHASE	Shortage of financial resources	1	2	3	4	5
	Shortage of human resources	1	2	3	4	5
	Shortage of customers	1	2	3	4	5
GROWTH PHASE	Shortage of financial resources	1	2	3	4	5
	Shortage of human resources	1	2	3	4	5
	Shortage of customers	1	2	3	4	5
MATURITY PHASE	Shortage of financial resources	1	2	3	4	5
	Shortage of human resources	1	2	3	4	5
	Shortage of customers	1	2	3	4	5

☐ 41

☐ 42

☐ 43

☐ 44

☐ 45

☐ 46

☐ 47

☐ 48

☐ 49

20. Indicate the extent to which the following factors have positively influenced growth in your business thus far:

	Significant			Not at all	
Availability of financial resources	1	2	3	4	5
Competent entrepreneurial team	1	2	3	4	5
Product/Service	1	2	3	4	5
Ample consumers	1	2	3	4	5

☐ 50☐ 51☐ 52☐ 53

The entrepreneur's experience of business growth

21. Did you want the business to grow ?

Yes	1
No	2

☐ 54

22. Did you plan for growth?

Yes	1
No	2

☐ 55

23. Did business growth necessitate a change in your management style?

Yes	1
No	2

☐ 56

24. To what extent did the following aspects of your management style become more or less centralized?

	Centralised			Decentralised	
Decision making	1	2	3	4	5
Control	1	2	3	4	5
Planning	1	2	3	4	5
Procedures	1	2	3	4	5

☐ 57☐ 58☐ 59☐ 60

25. To what extent did the following aspects of your management style become more or less formal?

	Formal			Informal	
Decision making	1	2	3	4	5
Delegating	1	2	3	4	5
Control	1	2	3	4	5
Planning	1	2	3	4	5

☐ 61☐ 62☐ 63☐ 64

26. Did you experience the change in your management style as difficult?

Yes	1
No	2

☐ 65

27. Did you initially foresee the consequences of growth?

Yes	1
No	2

☐ 66

28. If so, did you decide to:

	Yes	No
a. change your behaviour to adapt to a management position?	1	2
b. create a new role for yourself and leave management to others?	1	2

For office use

☐ 67

☐ 68

Management problems in the growth phase

29. Indicate the extent of planning for the following aspects during the growth phase:

	Proper planning				No planning
Management team	1	2	3	4	5
Organisational structure	1	2	3	4	5
Communication channels	1	2	3	4	5
Control systems	1	2	3	4	5
Capital needs	1	2	3	4	5
Financial systems	1	2	3	4	5

☐ 69

☐ 70

☐ 71

☐ 72

☐ 73

☐ 74

30. To what extent did you experience the following management related problems during the growth phase of your business?

	Significant				Not at all
(a) Leadership activities became difficult because no time was available to spend on it.	1	2	3	4	5
(b) Time was mostly spent on day-to-day activities, while strategic and long-term planning was not really done.	1	2	3	4	5
(c) Due to an increase in the number of workers, communication became more difficult and poor.	1	2	3	4	5
(d) Uncertainty amongst workers increased because an increasing workload meant that they were unsure about what their responsibilities were.	1	2	3	4	5
(e) Planning was done informally and was therefore inadequate.	1	2	3	4	5
(f) Groups with subcultures formed due to an increase in personnel.	1	2	3	4	5
(g) Coordination became difficult due to an increase in activities.	1	2	3	4	5
(h) Marketing and financial management is seen as more important than human resources.	1	2	3	4	5
(i) Delegating was experienced as difficult and therefore avoided.	1	2	3	4	5
(j) Tension increased due to increased workload and uncertainty.	1	2	3	4	5
(k) An organisational culture which limited freedom and promoted as control at the same time, needed to be developed.	1	2	3	4	5
(l) Control was poor in the growing business.	1	2	3	4	5
(m) Formal procedures and systems suppressed the creativity of workers.	1	2	3	4	5

☐ 75

☐ 76

☐ 77

☐ 78

☐ 79

☐ 80

☐ 81

☐ 82

☐ 83

☐ 84

☐ 85

☐ 86

☐ 87

31. Does your business have a management team?

Yes	1
No	2

☐ 88

32. If so, was the management team established at an early stage in the business?

Yes	1
No	2

☐ 89

33. Do you think it would have limited growth if you did not appoint a management team?

Yes	1
No	2

☐ 90

Opportunity

34. When you entered the market, was the demand for your product limited?

Yes	1
No	2

☐ 91

36. Did you have to overcome any entry barriers?

Yes	1
No	2

☐ 92

37. If so, to what extent did you have to overcome the following entry barriers?

	Significant			Not at all	
	1	2	3	4	5
Equity needs	1	2	3	4	5
Industry knowledge/capabilities	1	2	3	4	5
Inaccessible suppliers	1	2	3	4	5
Knowledgeable personnel	1	2	3	4	5
Technology	1	2	3	4	5
Economics of scale	1	2	3	4	5
Inaccessible distributors	1	2	3	4	5
Other:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

☐ 93☐ 94☐ 95☐ 96☐ 97☐ 98☐ 99☐ 100☐ 101

38. To what extent did the following competitive factors influence business growth negatively?

	Significant			Not at all	
	1	2	3	4	5
Current competition	1	2	3	4	5
Customers' bargaining power	1	2	3	4	5
Suppliers' bargaining power	1	2	3	4	5
Substitute products	1	2	3	4	5
New entrants	1	2	3	4	5

☐ 102☐ 103☐ 104☐ 105☐ 106

39. Do you sell directly to customers?

Yes	1
No	2

☐ 107

40. If not, do you experience any problems in the distribution channel due to the fact that you are a small business?

Yes	1
No	2

☐ 108

41. What are the problems you experience in the distribution channel because you are a small business?

☐ 109

Financial aspects

42. Did you plan financially for growth?

Yes	1
No	2

☐ 110

43. Did growth lead to cash flow problems?

Yes	1
No	2

☐ 111

44. If so, to what extent did you use the following strategies to overcome your cashflow problems?

	Always			Not at all	
	1	2	3	4	5
By borrowing funds	1	2	3	4	5
By obtaining additional equity (partners/shares)	1	2	3	4	5
By decreasing activities	1	2	3	4	5
By strengthening credit control	1	2	3	4	5
Other:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

☐ 112

☐ 113

☐ 114

☐ 115

☐ 116

☐ 117

45. Indicate the percentages of the following aspects during the stipulated years:

Year	Turnover	Total assets	Own equity
1987			
1988			
1989			
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			

☐ 118

Thank you for your cooperation!

OPSOMMING

Die bestaan van kleinsake-sektore bied verskeie voordele aan ekonomiese huishoudings. Die voortbestaan van hierdie sektore kan egter slegs verseker word indien kleinsake-ondernemings winsgewend groei en bly voortbestaan. Dit blyk egter dat groei in kleinsake-ondernemings 'n proses is wat dikwels onbeheersd plaasvind, met gevolglike negatiewe resultate. Ondernemings wat winsgewend groei, is die uitsondering. Die vraag is dus: Waarom groei sommige ondernemings winsgewend en ander nie? Volgens hierdie studie is winsgewende groei die gevolg van 'n kombinasie van faktore. Die doel van hierdie studie was om te bepaal in watter mate die entrepreneur, geleentheid en hulpbronne winsgewende groei beïnvloed.

'n Tweeledige ondersoek, bestaande uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek, is uitgevoer. Afdeling A omvat hoofstukke 2 tot 5 wat handel oor die teoretiese bespreking van winsgewende groei en die drie beïnvloedende faktore daarvan, naamlik die entrepreneur, hulpbronne en geleentheid. Afdeling B bevat die empiriese resultate en gevolgtrekkings van die studie.

Winsgewende groei word beskou as die reële toename in winsgewendheid en omset in verhouding tot mekaar oor die lang termyn. Winsgewende groei gee aanleiding tot welvaartverhoging wat die bestaansrede van ondernemings is. Winsgewende groei kan egter slegs plaasvind indien goeie geleenthede geïdentifiseer word en bestuurs- en hulpbronprobleme voortspruitend uit groei oorbrug word.

Goeie geleenthede word deur die volgende gekenmerk: die geleentheid val binne die vermoë van die onderneming om dit te benut; die tydsbestek wat die geleentheid bestaan, is lank genoeg om investering te verhaal; 'n werklike behoefte aan die produk bestaan; produkte verskil van mededingers se produkte; min mededinging en substituuatprodukte kom voor; bedingingsmag van verskaffers en verbruikers is in die minderheid en toetreehindernisse is oorbrugbaar. 'n Mededingende voordeel verseker winsgewende groei en 'n geskikte mededingende voordeel vir kleinsake-ondernemings is differensiasiestrategieë. Groeistrategieë wat gebruik kan word om by veranderende omstandighede aan te pas, is intensiewe groei met spesifieke verwysing na produk- en markinnovasie.

Bestuursverwante probleme waarmee entrepreneurs gekonfronteer word, is 'n leierskaps-dilemma; langtermynfokus wat vervaag; kommunikasie wat verswak; toename in onsekerheid onder werknemers; vorming van subgroepe; gebrekkige menslike hulpbronbestuur; toenemende spanning vir die entrepreneur; toenemende rigiditeit; en verandering van die organisasiekultuur. Daarmee saam word entrepreneurs genoodsaak om verskeie aanpassings aan hul eie rol in ondernemings te maak. Entrepreneurs speel ook 'n bepalende rol in die ontwikkeling van organisasiestrukture, entrepreneurspanne en ondernemingskulture.

Kleinsakeondernemings ervaar oor die algemeen kapitaalkortte. Kontantvloei probleme wat een van die vernaamste gevolge van groei is, vererger die kapitaalkortte. Om finansiële probleme te voorkom, kan entrepreneurs kontantvloei beheer/kontroleer deur middel van kontantvloei state en kontantverhoudingsgetalle. Verder kan 'n bekostigbare groei koers vir die onderneming bereken word deur middel van die persentasie-van-verkopemodel en die Boston-model. Entrepreneurs word genoop om van eksterne finansieringsbronne gebruik te maak om groei te finansier, hoewel generering van eie fondse vir groei die mees gewenste alternatief is. Finansiering van groei vind egter dikwels deur die gebruikmaking van skuld plaas.

Die literatuurstudie is gevolg deur 'n empiriese ondersoek wat uit vier fases bestaan het, naamlik die bepaling van die universum, opstel van die skedule, uitvoer van die ondersoek en verwerking van die data. Gestruktureerde data-insameling, naamlik die persoonlike onderhoude aan die hand van 'n skedule, is gebruik om inligting van die universum (winsgewende groeiende klein en mediumgrootte sakeondernemings in Bloemfontein) te verkry. Beskikbare data is deur middel van variansie-analises en kruistabellering ontleed.

Uit die empiriese ondersoek blyk dit dat winsgewende groei 'n bereikbare doelwit vir kleinsakeondernemings is. Die identifisering en benutting van 'n goeie geleentheid en die oorkoming van bestuurs- en hulpbronprobleme voortspruitend uit die groeiproses het winsgewende groei vir klein en mediumgrootte sakeondernemings in verskillende markte, bedrywe en omstandighede, tot gevolg.

SUMMARY

The existence of a small business sector presents certain advantages to economic households. The continued existence of the small business sector will, however, only be secured if small businesses grow profitably. It seems that profitable growth is the exception and when it occurs, growth is uncontrolled or the results thereof is negative. The question is therefore: Why do some businesses grow profitably and others not? According to this study, profitable growth is rooted in a combination of factors. The purpose of this study was to determine to what extent the entrepreneur, opportunity and resources contribute to profitable growth in a small business enterprise.

A two-fold investigation, consisting of a literature study and empirical research, was conducted. Section A consists of Chapters 2 to 5, and covers the theoretical discussion of profitable growth and the three factors influencing profitable growth, namely the entrepreneur, opportunity and resources. Section B includes the empirical results and conclusions of the study.

Profitable growth is regarded as the real increase in profitability and turnover in relation to each other over the long term. Profitable growth leads to wealth increase which is the justification for the existence of businesses. Profitable growth will only occur if entrepreneurs identify sound opportunities and overcome financial and management problems due to the growth process.

Sound opportunities can be classified as follows: the organisation has the ability to exploit the opportunity; the duration of the opportunity is long enough to recover investment; a real demand for the product exists; products differ from those of the competitor's; little competition and substitute products exist; low bargaining power of customers and suppliers and entry barriers can be overcome. A competitive advantage ensures profitable growth. Small businesses can obtain a competitive advantage through strategy differentiation. A growth strategy that can be used to adapt to the changing environment is intensive growth, with specific reference to product and market innovation.

Management problems that entrepreneurs experience as a result of growth are leadership dilemmas; poor long term focus; poor communication; increased uncertainty amongst workers; forming of subgroups in the organisation; poor human resource management;

increased stress for the entrepreneur; increase in rigidity and a change in organisation's culture. Added to the aforementioned, the entrepreneur's own role has to change as well. The entrepreneur also plays a crucial role in the development of organisational structures, entrepreneurial teams and organisational cultures.

Small businesses usually experience shortages in capital. One of the main results of growth is cash flow problems which increases the shortages in capital. To prevent financial problems, cash flow can be monitored by means of cashflow statements, cashflow ratio's and by determining an affordable growth rate by using the percentage of sales model and the Boston-model. Entrepreneurs are forced to use external financing to finance growth although the generation of own funds for growth is the most desirable. The financing of growth in small businesses, however, often takes place by means of debt.

The literature study is followed by an empirical study that consisted of four phases, namely the definition of the target population, compilation of the questionnaire, completion of the investigation and the processing of the data. Structured data collection, namely personal interviews by means of a questionnaire was used to obtain information from the sample (profitable, growing, small and medium sized businesses in Bloemfontein). After that data was analyzed by means of cross tabulation and variance analyses.

It is clear from the empirical investigation that profitable growth is an attainable objective for small businesses. Profitable growth is anchored in identifying and exploiting of sound opportunities and the overcoming of management and resource problems stemming from the growth process. The potential for profitable growth does exist for small and medium sized businesses in different markets, trades and circumstances.

