

INTERFACE/KOPPELVLAK

WAT SUID-AFRIKAANSE SAKEMANNE DINK

Opgestel deur Prof. R.R. Tussenius
Nagraadse Bestuurskool,
Universiteit van Stellenbosch

Die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Stellenbosch het 'n weeklange Verandering-Orientasie en Beplanningseminaar in Durban gehou aan die einde van Mei 1975.

Die seminaar is bygewoon deur senior verteenwoordigers — blankes, Bantoes en Indiers — van groot en klein sakeondernemings, die publieke sektor en ook van die tuislande.

Die sprekers het ingesluit top staatsamptenare en sakemanne — blank, Bantoe en Indier. Die besprekings het die nasionale en internasionale sake-terrein gedek asook interne maatskappyprobleme soos inflasie rekeningkunde, die opleiding van werknemers, begroting en begrotingskontrole. Die besprekings was openhartig, soekend, deurdringend en opreg.

Wat die Suid-Afrikaanse ekonomie betref is daar tot die volgende gevolgtrekkings gekom:

1. Die beoogde struktuur en funksionering van ons sisteem van vrye kapitalistiese onderneming moet duideliker bepaal en gedefinieer word. Sonder duidelike doelwitte en doelstellings in hierdie opsig sal Suid-Afrika aanhou beweeg in die rigting van ekonomiese sosialisme.
2. As Suid-Afrika sy vermoë wil verbeter om sy ekonomiese probleme (plaaslik en "ingevoer") die hoof te bied en die verwesenliking van sy groot ekonomiese potensiaal te maksimaliseer, moet sy nasionale beplanning en koördinerende masjinerie versterk en vaartbelyn word. Ook moet aan die staat meer rigtinggewende ekonomiese bestuursmag gegee word.
3. Die opmerkings onder 1 en 2 gemaak lyk weersprekend te wees, maar dit is nie so nie. Die vergrote funksies en verantwoordelikhede van die staat moet sô ontwerp word dat tegelykertyd die klimaat verbeter word waarin vrye-ondernemingsgees sy wesenlike bydrae tot nasionale vooruitgang kan maak.
4. Net soos privaatsakeondernemings in 'n gemeenskap met vrye ondernemings duideliker doelwitte, meer beplanning en beter koördinasie benodig soos hulle groei en soos ekonomiese toestande moeiliker word, so is dit ook van toepassing op die baie groot organisasie — die staat. Top sakemanne en top staatsamptenare moet ook baie nouer saamwerk by hierdie beplannings-, koördinerende en rigtinggewende funksies van die staat.
5. Kommunistiese state het definitief duidelik omynde langtermyn doelwitte (naamlik wêreld-oorheersing op alle gebiede) en tewens effektiewe beplanning en koördinerende masjinerie om hierdie doelwitte te bereik.
6. Die Weste, die "vrye wereld" — of wat daarvan oor is — het nie langtermyn doelwitte en ook geen ooreenkomstige beplanning en koördinerende masjinerie nie. (Regerings in die Weste, in die algemeen gesproke, het één oorheersende doelwit en dit is om die massas tevrede te stel sodat hulle weer ingestem sal word by die volgende verkiesing. Die haas ongelooftlike en verontrustende vooruitgang van kommunisme gedurende die afgelope 60 jaar ten koste van die Weste kan dus beswaarlik as verrassend beskou word.)
7. Spesifieke aanbevelings betreffende die moontlike funksionering van 'n "geleide kapitalistiese ekonomie", die onderskeie rolle van die staat en van die privaat-sektor, en van groter beplanning en rigtinggewing deur die staat, ens., sal gemaak word ná die tweede 1975 Verandering-Orientasie en Beplanningseminaar wat gedurende Augustus in Kaapstad gehou sal word.
8. Intussen kan die algemene gedagte uitgespreek word dat nasionale doelstellings hulle nie alleen moet bemoei met groei en die skep van nuwe werksgeleenthede nie, maar hul ook ten doel moet stel die daarstelling/uitbreiding/versterking van 'n breed gebaseerde middelklas. Hierdie doelbewuste omskep van "have-nots" tot "haves" sal betekenisvol bydra tot politieke, sosiale en ekonomiese stabiliteit.
9. Desentralisasie in die algemeen en tuisland-ontwikkeling in die besonder is tipiese gebiede waar die staat 'n meer rigtinggewende funksie sal moet vervul — sonder om in te meng op die gebied van die vrye onderneming natuurlik. (Die Brasiliaanse regering, volgens inligting verstrekk gedurende die seminaar, moedig aktief ondernemers aan om "voorkeurindustrie" te begin in ontwikkelende streke. Een sodanige aanmoediging is blykbaar om toe te laat dat sulke beleggings in totaal afgetrek mag word van belasting.)
10. Betreffende die opleiding van Bantoe-werknemers en die opbou van 'n Bantoe-entrepreneursmiddelklas, is saamgestem dat die privaatsektor te geneig is om dit te beskou as die eksklusiewe verantwoordelikheid van die regering. Dit is verkeerd. Die privaatsakesektor het deel aan hierdie verantwoordelikheid. Bantoes, veral tuisland-Bantoes, moet groot-skaalse geleenthede gegee word om tegniese, administratiewe en bestuursopleiding te ontvang in blanke en Indier-ondernemings. (Indien nodig, moet instromingsbeheer-regulasies gewysig word om dit toe te laat.)

11. Keer op keer is dit benadruk dat die doelwit van alle hulp aan die Bantoe moet wees om hom te help om homself te leer help. Ook moet sy ontwikkeling wees van die grond af opwaarts. Daar is verwys na ander Afrikastate waar oorspronklik die vernaamste aspirasie was om prestigeprojekte te bou en om groot kapitaal-intensiewe industrieë te begin. As gevolg hiervan het die gemiddelde lewensstandaard selfs gedaal, want daar was geen infrastruktuur of voldoende skoling om hierdie onderstebo superstruktuur te stut nie.
12. Tradisionele wetlike en ander hindernisse in die pad van swart ekonomiese vooruitgang in Suid-Afrika word al hoe meer verwyder en die tyd is tans ryp vir die Bantoes om self inisiatief aan die dag te lê om hul eie ekonomiese omstandighede te verbeter. Die Bantoe sal vir 'n aansienlike tyd nog die hulp van die blanke benodig om die gebiede van entrepreneurskap, tegnologie, bestuur en administrasie. Maar daar is nie meer 'n geldige verskoning vir ekonomiese traagheid onder die Bantoe nie – soos baie suksesvolle Bantoe-entrepreneurs reeds bewys het.
13. Dit is genoem dat daar nog 'n mate van aarseling bestaan aan die kant van beleggers (plaaslik sowel as oorsese) om in die tuislande te belê omdat daar nog eintlik geen oorweldigende bewys is dat daar 'n voldoende aantal Bantoes is wat in staat is om die vaardighede en dryfkrag te voorsien wat 'n voorwaarde vir ekonomiese

sukses is. Dit berus tans by die Bantoe self om hierdie bewyse te lewer aangesien die geleenthede nou bestaan.

14. Daar is nog 'n addisionele aspek waar ons Suid-Afrikaanse Bantoe en hul leiers vertroue moet inboesem, nie alleen van plaaslike en oorsese beleggers nie, maar van alle rasse in Suid-Afrika: blankes, kleurlinge en Indiërs. Dit is in verband met die dringende noodsaaklikheid vir hulle om voort te gaan om deur beide woord en daad te toon dat hulle oor die rypheid, wysheid en selfbeheersing beskik wat so tragies kortkom in baie Afrikastate waar onafhanklikheid bloedvergieting, wetloosheid, armoede en korrupsie beteken het. Geen belegger sal vrywilliglik belê nie as hy verwag dat sy eiendom "genasionaliseer" gaan word, of nie-winsgewend sal wees as gevolg van wanadministrasie, korrupsie of geweldpleging.
15. Ten slotte nog 'n opmerking van een van die deelnemers aan die seminar, die Algemene Uitvoerbestuurder van 'n belangrike Suid-Afrikaanse sakeonderneming met suksesvolle uitvoermarkte deur die wêreld: "Waar jy ookal deesdae reis ontmoet jy mede-Suid-Afrikaners. Hulle is omtrent altyd goed in hul werk en omtrent altyd blink hulle uit. Hulle is besig om vinnig 'n uitmuntende internasionale reputasie op te bou vir bekwaamheid, betroubaarheid en vindingrykheid. Dus, mede-Suid-Afrikaners, het hy gesê: "We can walk with confidence and we can walk 'tall'."

KEEPING INFORMED/WEES INGELIG

STRATEGIESE BEPLANNING

Twee belangrike maar onderling verbandhoudende dimensies wat oorweeg moet word in die langtermyn-strategie beplanning in gediversifiseerde korporasies, word verduidelik deur prof. Richard Vancil van Harvard se Sakeskool en prof. Peter Lorange van MIT se Sloan School of Management. Dié stap-vir-stap analise verskyn in die *Harvard Business Review* van Jan./Feb. 1975.

Een dimensie is vertikaal en werk deur die organisasievlakke: hoofkantoor, die divisies en hulle funksionele departemente. Die ander dimensie is chronologies; soos wat die proses van vlak tot vlak beweeg, beweeg dit ook deur drie siklusse: die vasstelling van korporatiewe doelwitte op die topvlak, die vasstelling van konsonante operatiewe doelwitte in die divisies, en die bepaling van die vereiste optrede of aksie-programme in die funksionele departemente.

"There is little doubt," sê professore Vancil and Lorange, "that formalizing the planning process is worthwhile; it ensures that managers at all levels will devote some time to strategic thinking, and it guarantees each of them an audience for his ideas.

While formal strategic planning cannot guarantee good ideas, it can increase the odds sufficiently to yield a handsome payoff."

Personnel. Companies need to deal with new social and individual values in the workplace, and they need to increase productivity. To help do this job, personnel departments have to be more active, progressive and worthy of respect, says Fred K. Foulkes in "The Expanding Role of the Personnel Function," *Harvard Business Review*, Mar/Apr 1975.

In many companies, the responsibilities of personnel departments have been confined to relatively insignificant activities. Personnel staffs have rarely been consulted on matters of corporate policy and strategy. Their opinions have not been valued when offered. Now, however, when almost daily new laws, advocacy groups, and social pressures call for change, Professor Foulkes argues that companies need a personnel department that not only will respond to these calls before they turn into court cases, but also will help line managers increase productivity and satisfaction in work.