

'N RAAMWERK VIR EN OORWEGINGS BY DIE OPSTEL VAN 'N AANVANGSTRATEGIE VIR 'N KLEINNYWERAAR

C.J. NEL, Pr.Ing., M.Sc.Ing., (Witwatersrand)

Hierdie artikel is gegrond op 'n verhandeling (1) wat deur die outeur, vir die M.B.L. graad, aan die Skool vir Bedryfsleiding van UNISA, ingedien is.

SYNOPSIS

When a small industrialist starts a firm of his own, he could quite possibly find himself in a situation where he knows very little about the economic environment. He should be able to formulate a strategy for this starting phase. The author discusses a framework whereby such a strategy can be formulated.

1. INLEIDING

Onsekerheid is sekerlik een van die grootste probleme waarmee die kleinnyweraar*, by die aanvang, te kampe het. Hy staan naamlik grootliks onkundig teenoor geleenthede wat daar vir sy vermoëns en vaardighede in sy omgewing bestaan. Dit is dus nodig dat die aspirant kleinnyweraar vir homself 'n strategie formuleer wat hom deur dié tydperk, van onsekerheid, sal lei. Dié strategie moet hom in staat stel om geleenthede, soos wat hy daarvan bewus raak, te benut.

Die groot konkurrente is dikwels 'n verdere probleem en 'n bron van vrees vir die kleinnyweraar. Dit kan egter getoon word dat die kleinnyweraar sekere kompeterende sterktes besit. Die strategie moet hom dus ook in staat stel om dié sterktes te benut.

In hierdie artikel sal daar gepoog word om 'n raamwerk voor te stel waarvolgens so 'n aanvangstrategie geformuleer kan word. Die bespreking is gegrond op ervaring wat in 'n kleinnywerheid opgedoen is. Om dié rede word die raamwerk net vir kleinnywerhede voorgestel, alhoewel dit waarskynlik ook vir ander ondernemings van toepassing gemaak kan word.

*In die literatuur word verskeie maatstawwe, waarvolgens daar tussen klein- en grootondernemings onderskei word, gegee. 'n Algemene maatstaf is die aantal werknemers, met die grens by ongeveer 'n 100 werknemers. By nadere ondersoek wil dit egter voorkom of dié onderskeid in die bestuurstruktuur geleë is. In die kleinonderneming neem die eienaarbestuurder self alle besluite ten opsigte van bestuursbeheer, asook strategiese beplanning. In die grootonderneming word dié besluite deur twee onderskeibare bestuursvlakke geneem nl. middelbestuur en topbestuur.

2. 'N BREËR SIENING VAN STRATEGIE

Volgens Katz (2, p.61) verwys strategie na die verhouding tussen die onderneming en die omgewing. Dit bestaan uit 'n huidige verhouding, asook 'n verlangde toekomstige verhouding. Hierdie verhouding word aangedui deur die postuur wat die onderneming beklee. Die postuur wat die kleinnyweraar by die aanvang beklee is natuurlik van weinige betekenis, maar sy hoop is gevestig op 'n meer betekenisvolle postuur vir die toekoms. Daar moet dus 'n strategie wees waarlangs hy dié verlangde postuur kan bereik.

Algemeen gesproke bestaan die raamwerk, waarvolgens 'n strategie opgestel kan word, uit die volgende stappe: Die neerlê van doelwitte; die identifisering van ondernemingsterktes en -swakhede; die identifisering van geleenthede en gevare in die omgewing; die identifisering en benutting van kompeterende sterktes. Die onderneming sal dus sy middele so ontplooi dat hy, deur die uitbouing van sy kompeterende sterktes, sy doelwit bereik. Daar is natuurlik 'n voortdurende wisselwerking tussen die onderskeie stappe wanneer 'n strategie geformuleer word. So byvoorbeeld, kan geleenthede wat geïdentifiseer word, lei tot 'n wysiging van die oorspronklike doelwitte.

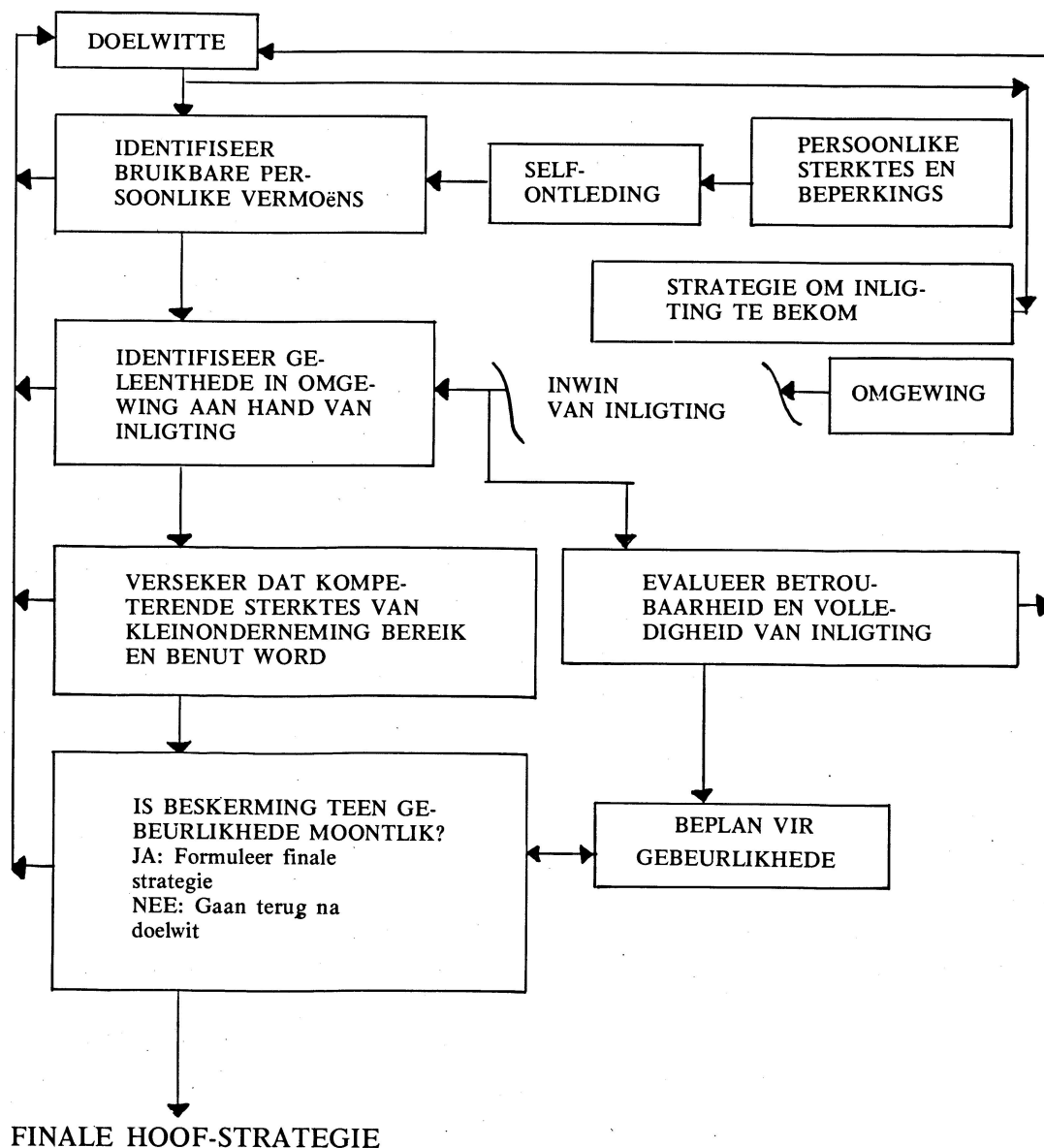
In dié raamwerk word dit veronderstel dat inligting oor die omgewing beskikbaar is. Gevestigde ondernemings beskik gewoonlik oor groot hoeveelhede inligting oor die omgewing of kan dit maklik bekom. Vir die kleinnyweraar, wat 'n aanvangstrategie moet opstel, is dié inligting juis dié element wat ontbreek. Dit kan aanvaar word dat so 'n kleinnyweraar nie die middele tot sy beskikking het om gesofistikeerde ondersoeke, soos markondersoeke, te bekostig nie. Die verkryging van groter sekerheid bly dus een van die belangrikste probleme gedurende die ontstaansperiode en moet in die aanvangstrategie in aanmerking geneem word, soos wat in die volgende twee paragrafe aangetoon sal word.

'n Onderneming kan gesien word as in wisselwerking met sy omgewing. Dit ontvang, uit die omgewing, sekere insette wat nodig is vir sy voort-

bestaan. In ruil daarvoor, moet dit weer sekere insette aan die omgewing lewer. In die lig hiervan, kan strategie in 'n breër konteks gesien word, naamlik dat dit doelwitte en beleid is wat gerig is op die verkryging van verlangde insette, vanuit die omgewing, vir sekere insette aan die omgewing gelewer. As, in die geval van die kleinnyweraar aan die begin, van die standpunt uitgegaan word dat hy geen inligting oor die omgewing besit nie, beteken dit dat inligting vir hom 'n uiters belangrike inset is. As sulks is dit dus nodig om ook 'n strategie vir die verkryging daarvan neer te lê.

In die aanvangstrategie speel die inwin van inligting dus 'n uiters belangrike rol. Normaalweg word in 'n raamwerk, waarvolgens strategie geformuleer word, min klem daarop gelê. Fig. 1 toon egter hoe die inwin van inligting as 'n geïntegreerde deel van die totale aanvangstrategie gesien moet word. Hierdie siening onderskryf die beskouing van Glueck (3, p.180) aangaande strategie, naamlik dat dit 'n stel besluite is, volgens 'n geïntegreerde plan, wat deur die onderneming gebruik word om sy doelwitte te bereik.

Figuur 1
'N RAAMWERK VIR DIE FORMULERING
VAN 'N AANVANGSTRATEGIE



3. DIE VOORGESTELDE RAAMWERK

Figuur 1 is 'n voorstelling van die voorgestelde raamwerk vir die formulering van 'n aanvangstrategie. Die stappe vir die formulering van 'n strategie, soos voorheen genoem, vorm nog 'n belangrike deel van dié raamwerk. Hierdie stappe is eerstens die neerlê van doelwitte, waarop die identifisering van bruikbare persoonlike vermoëns volg. Die persoonlike vermoëns van die kleinnyweraar is die belangrikste sterkte van die kleinnywerheid, omdat hy feitlik die kleinnywerheid is.

Die volgende stap is die identifisering van geleenthede in die omgewing. Soos getoon geskied hierdie stap op grond van inligting wat uit die omgewing verkry word. Vir die verkryging van hierdie inligting word 'n strategie benodig.

Nadat geleenthede geïdentifiseer is moet daar toegesien word dat die kleinnyweraar, in sy keuse, die kenmerkende kompeterende sterktes van 'n kleinonderneming bereik en benut. Sou dit nie moontlik wees nie, moet hy weer terug gaan na die oorspronklike doelwitte en elke stap in heroorweging neem totdat hy seker is dat sy kompeterende sterktes wel benut sal word.

Op hierdie stadium moet die kleinnyweraar die inligting, waarvolgens hy 'n geleentheid geïdentifiseer het, evalueer vir volledigheid en betroubaarheid. Aan die hand hiervan sal hy eerstens besluite neem oor die inwin van bykomende inligting. Dit beteken natuurlik dat strategieë vir dié doel geformuleer moet word. Tweedens moet hy gebeurlikheidsplanne formuleer, waardeur die onderneming beveilig kan word. Dit is nodig in geval die oorspronklike aannames, wat gegrond is op die beskikbare inligting oor die omgewing, verkeerd blyk te wees. In die finale stap moet daar toegesien word dat dié gebeurlikheidsplanne uitvoerbaar is. Indien dit nie moontlik is nie moet die strategie in heroorweging geneem word.

3. OORWEGINGS BY DIE ONDERSKEIE STAPPE

Alhoewel die raamwerk redelik eenvoudig daar uitsien, is die oorwegings by elke stap velerlei. Daar sal vervolgens aan die belangrikstes aandag geskenk word.

3.1 Doelwitte

Vir die kleinnyweraar, by die aanvang, is die neerlê van duidelike doelwitte vir sy onderneming van uiterste belang. Sonder sulke doelwitte bestaan daar die gevaar dat hy, in sy strewe om sy hoër orde behoeftes (volgens Maslow se behoeftehiërargie) te bevredig, met irrasionele doelwitte vir sy onderneming vorendag kom. Hy kan byvoorbeeld, in sy strewe na erkenning, klem op simbole lê wat in wese van weinig waarde vir die onderneming is.

Winsmaksimering oor die langtermyn

behoort, by die neerlê van doelwitte, as die basiese filosofie gebruik te word. Rädell (4) het getoon dat dit die wyse is waarop 'n ondernemer kan verseker dat sy hoër orde behoeftes bevredig word. Dit is natuurlik moeilik om vooraf te kan bepaal watter optrede tot die grootste wins in die verre toekoms sal lei, maar volgens Morkel (5, p.28) bly dit 'n belangrike bedryfsbeslissingsreël wanneer alternatiewe teen mekaar opgeweeg word.

Van kardinale belang is egter die sogenoemde verteenwoordigende doelwitte („proxy objectives”) soos deur Ansoff (6, p.53) omskryf. Hierdie doelwitte is belangrik omdat dit gerig is op die skepping van 'n onderneming met 'n sekere verlangde postuur, wat verby die beplanningshorison lê. Gebaseer op dié doelwitte van Ansoff asook die siening van Gross (7) kan dié doelwitte gestel word as:

Groei.

Skepping en benutting van kompeterende sterktes.

Handhawing van 'n defensiewe buigbaarheid.

As daar krities op dié doelwitte gelet word, word dit duidelik dat dit gerig is op die verkryging van groter sekuriteit. In aansluiting hierby kan die verkryging van sekerheid oor die omgewing dus as 'n verdere doelwit bygevoeg word.

3.2 Identifisering van Persoonlike Vermoëns

Aspirant ondernemers vermors dikwels tyd, energie en geld omdat hulle vir hulself nooit kan uitmaak wat hul vermoëns, wat ook kennis en vaardigheid insluit, werklik is nie. Gewoonlik is hulle te optimisties daaroor. Dit is dus nodig dat die aspirant kleinnyweraar eers 'n deeglike analise van homself en die middele tot sy beskikking maak.

Dit kan vir die kleinnyweraar handig te pas kom indien hy, in so 'n self analise, krities let op wat ander entrepreneurs, met 'n soortgelyke agtergrond as syne, vermag. Dit sal beteken dat hy tot 'n mate 'n navolger gaan wees, alhoewel dit nie nodig is om 'n slaafse navolger te wees nie. Deur homself met ander kleinnyweraars te vergelyk kan hy egter 'n meer realistiese waardering van sy eie vermoëns maak.

Daar is sekere kenmerkende swakhede wat by alle kleinnyweraars in meerdere of mindere mate voorkom. Hierdie swakhede is beperkte middele, beperkte insig en beperkte invloed. Dié swakhede moet in die beplanning van 'n strategie deeglik in aanmerking geneem word.

3.3 Inwin van inligting uit die omgewing en die identifisering van geleenthede

Die geleenthede, wat die kleinnyweraar gaan benut, moet verband hou met sy persoonlike vermoëns en moet verder spesifiek geskik wees vir

kleinnywerhede. Hosmer (8) het aangevoer dat die kleinnywerhede moet let op daardie produkte wat, weens die beperkte aanvraag daarna, nie vir die grootondernemings die moeite werd is nie. Hosmer deel die produkte soos volg in: gebiedsprodukte, produkte met 'n beperkte nasionale volume, hoë presisieprodukte en laastens, produkte met 'n onegalige toename in verkope.

Dit is dus duidelik dat die kleinnyweraar na so 'n marksegment, wat boonop onbevredig is, moet soek. As gevolg hiervan kan dit verwag word dat dit redelik onopsigtelik en dus moeilik identifiseerbaar sal wees. Sy probleem word dus om inligting te bekom wat hom in staat gaan stel om so 'n marksegment te identifiseer.

Betekenisvolle riglyne, vir die inwin van inligting, kan verkry word uit die ondersoeke wat Aguilar (9) gedoen het. Hy het naamlik, in 'n studie van die inligting wat 'n bestuurder ontvang, gevind dat meer as die helfte van die inligting ongevraagd verkry word, terwyl meer as 71% van die eksterne inligting, van persoonlike bronne afkomstig is. Dit beteken dat 'n gevestigde onderneming wat ondersteuners in die omgewing het, soos onder andere, klante en leweransiers, in werklikheid oor waardevolle kanale van inligting beskik. Die aspirant kleinnyweraar, wat by die aanvang nie oor sulke kanale beskik nie, sal dus 'n daadwerklike poging moet aanwend om dit te skep.

'n Tegniek wat gebruik kan word is om 'n opofferingsprodukt te maak en te bemark. Deur so 'n produk, identifiseer die aspirant kleinnyweraar homself as 'n nyweraar. Hy dui ook aan sy omgewing aan op watter gebiede hy in staat is om sake te doen. In die pogings om so 'n produk te vervaardig en te bemark, gaan daar 'n wisselwerking met die omgewing ontstaan en as gevolg daarvan ook 'n vloeï van inligting. Die opofferingsprodukte moet egter gesien word as versigtig geselekteerde produkte, wat uitsluitlik bemark word met die doel om groter sekerheid oor die omgewing te bekom.

Voorbeelde van hoe ondernemers hul nis gevind het, eers nadat hulle begin sake doen het, kom baie dikwels voor. So byvoorbeeld het 'n kleinnyweraar 'n klein algemene ingenieurswerke begin. Hy het as sulks sy dienste geadverteer en ook as sulks sake gedoen. Na 'n jaar, het hy sy onderneming begin onderskei as die vervaardiger van voorafvervaardigde staalgeboue. Hy moes egter eers begin sake doen, deur 'n verskeidenheid van produkte te maak en dienste te lewer (opofferingsprodukte), alvorens hy vir homself 'n nis kon identifiseer.

Dit is belangrik dat die kleinnyweraar sy eerste produkte sien as opofferingsprodukte, wat gerig is op die verkryging van inligting. Indien hy dit nie in dié lig sien nie kan dit gebeur dat hy al sy

middele aan dié eerste produkte wy en dus nie in die posisie wees om latere geleenthede te benut nie.

3.4 Skepping en benutting van kompeterende sterktes

Gross (7) en MacMillan (10) het op sekere kenmerkende sterktes, wat 'n kleinonderneming besit, gewys. Hierdie sterktes kan saamgevat word as buigbaarheid, vermoë tot vinnige besluitneming en innoverende vermoë. Die kleinnyweraar moet vanuit die staanspoor, homself op die benutting van hierdie sterktes, toespits.

Die kleinnyweraar kan, deur onwyse optrede, aan die begin, sy eie ondergang bewerk deurdat sy strategie nie gerig is op die uitbouing van dié sterktes nie. As voorbeeld kan aangevoer word dat 'n kleinnyweraar al sy beskikbare middele op 'n onbuigbare proses kan bestee en dus nie in staat wees om toekomstige geleenthede te benut nie.

Die oorwegings by elk van die kenmerkende sterktes, soos hierbo genoem, sal dus vervolgens bespreek word:

(a) Buigbaarheid

Dit is 'n kenmerkende voorsprong wat 'n kleinnywerheid bo 'n grootnywerheid besit. Dit is ook noodsaaklik dat die kleinnyweraar, in die lig van die aanvanklike onsekerheid, streef na so 'n aanpasbaarheid. Hierdie aanpasbaarheid moet, onder andere, gesoek word in die produksieproses, asook die finansiële struktuur.

Die eerste oorwegings, naamlik die produksieproses, speel 'n belangrike rol by die produkkeuse. Die tweede oorweging, naamlik finansiële buigbaarheid, beteken dat daar klem op likwiditeit geplaas moet word. Alhoewel sy fondse waarskynlik beperk is, moet die kleinnyweraar dit as doelwit voorhou om sy fondse so beskikbaar te hê, dat hy dit kan mobiliseer indien 'n geleentheid hom voordoen.

(b) Vermoë tot vinnige besluitneming

Groot ondernemings is geneig om lomp in hul optrede te wees. Die rede is dat besluite, as gevolg van die ingewikkeldheid van dié ondernemings, moeiliker en stadiger geneem word. Daarby kom daar vertragende stappe, soos die oortuiging en motivering van die personeel, voor.

Die belangrikste oorweging waaraan die kleinnyweraar kan aandag skenk, is die organisasiestruktuur van sy onderneming. Deur die aantal bestuursvlakke doelbewus te beperk kan hyself baie daartoe bydra om die werkers, wat die take doen, te motiveer. Deur 'n geskikte struktuur kan die kleinnyweraar homself ook na aan die eksterne bronne van

inligting plaas, sodat hy die inligting ontvang alvorens dit in die organisasie verlore of ver- traag raak. Op dié wyse kry hy tyd om die in- ligting sinvol te ontleed en vroegtydige besluite te neem.

Dit kan gebeur dat die kleinnyweraar nie tyd het om aan die strategie van sy onder- neming aandag te skenk nie, as gevolg van 'n oorlading van dag-tot-dag take. Vir 'n klein- onderneming, wat vinnig geleenthede moet kan aangryp of gebeurlikhede moet kan af- weer, is dit noodsaaklik dat weldeurdragte wysigings, ten opsigte van die strategie, gemaak moet kan word.

Om dié probleem die hoof te bied moet die kleinnyweraar duidelikheid kry oor die take, toesighouding ingeslote, wat gedoen moet word. Ook moet hy 'n skatting maak van hoe die take in omvang gaan toeneem, namate die aktiwiteite van die onderneming gaan toeneem. Deur dit te doen, kan hy beplan wanneer die take gedelegeer moet word. Die tyd- stip wanneer hy moet deleger is wanneer hy, in die verrigting van sulke take, nie meer in staat is om die gewenste hoeveelheid aandag aan beide bestuursbeheer en strategiese be- planning te skenk nie. Strategiese beplanning is gewoonlik dié funksie wat in die eerste plek verwaarloos word, wanneer tyd beperk raak.

Ekonomiese oorwegings speel natuurlik 'n belangrike rol in die besluit om take te deleger. 'n Kleinnyweraar, wat groei as 'n mikpunt stel, moet deleger wanneer dit uit 'n werksbeladingsoogpunt nodig word, met die voorbehoud dat hy dit kan bekostig. Dit gebeur dikwels dat die kleinnyweraar homself so op wins toespits dat hy op kostes, verbonde aan personeel, probeer bespaar. Hierdie be- sparing geskied dan gewoonlik ten koste van strategiese beplanning.

(c) Innoverende vermoë

Die kleinnyweraar kan makliker innoveer as 'n persoon verbonde aan 'n groot- onderneming. Sy idees kan hy naamlik on- middelik toepas sonder om ander eers daarvan te probeer oortuig. So kan die kleinnyweraar dikwels met prosedures vorendag kom, soos byvoorbeeld 'n unieke wyse van bemarking, wat aan hom 'n voorsprong bo gevestigde ondernemings, met vaste idees, gee.

Die kleinnyweraar het ook die vermoë om op tegniese gebied te kon innoveer. Hy moet egter probeer om die risikos daaraan verbonde te beperk. Volgens Morkel (11) is die kans op sukses op ontwikkelings- en afrondingswerk hoog in vergelyking met meer basiese navorsing. Nabootsing sal egter die geskikste

benadering wees omdat dit die minste risikos bied (Levitt. 12).

(d) Hantering van kompetisie

Kleinondernemer sien gewoonlik in grootondernemings 'n bedreiging. Die klein- nyweraar moet dus toesien dat hy teenoptrede van grootondernemings vermy. Hy kan dit wel bewerkstellig en daarby ook redelik aggressief optree.

Die grootondernemings se pogings is gewoonlik toegespits op die nasionale markte en wel ten opsigte van produkte met 'n hoë verkope. Die topbestuur van dié onder- nemings wy die grootste deel van hul tyd aan die neerlê van beleid en doelwitte ten opsigte van dié markte. Dit kan dus verwag word dat dié topbestuur min aandag gaan skenk aan 'n kleinnyweraar wat 'n beperkte marksegment, wat vir hulle relatief klein is, vir homself wil toe-eien. Dit word dus duidelik dat die klein- nyweraar sy produk ten opsigte van daardie veranderlikes wat beleidsbesluite uitmaak, van dié van die grootondernemings, moet onderskei. Die voorbehoud is dat die mark- segment van beperkte omvang moet wees.

3.5 Beplanning vir geval van gebeurlikhede

Die kleinnyweraar koester sekere verwagtinge van die nywerheid wat hy begin. Wanneer die nywerheid nie aan dié verwagtinge voldoen nie, moet die kleinnyweraar in staat wees om soveel van die middele, wat hy daarin belê het, te herwin. Dit beteken dat hy klem moet lê op die herwinbaarheid van die fondse wat hy in die nywerheid belê. Met ander woorde hy moet klem lê op solvabiliteit. Vir enige onderneming is winsgewendheid of ren- tabiliteit van uiterste belang. Wanneer daar egter groot onsekerheid bestaan, soos by die aanvang, moet solvabiliteit die grootste aandag ontvang totdat groter sekerheid verkry is.

4. 'N GEVALLESTUDIE

Die gevallestudie, wat vervolgens kortliks bespreek sal word, sal aandui hoe 'n kleinnyweraar die raamwerk gebruik het.

'n Kleinnyweraar het met 'n onderneming, wat sekere verbruikersprodukte vervaardig en bemark, begin. Een van die produkte, wat hy beoog het om te vervaardig, kon baie winsgewend wees, mits hy 'n sekere veronderstelde omset daarin kon hand- haaf. Die probleem was juis dat die kleinnyweraar nie die geringste aanduiding gehad het hoe die mark op dié produk sou reageer nie.

'n Soortgelyke produk is deur 'n sekere bekende grootonderneming vervaardig. Die pro- duk is van hoë kwaliteit en word in 'n proses, wat baie kapitaal verg, gemaak. Die kleinnyweraar se

beoogde produk sou veel goedkoper toerusting vereis, maar sou 'n minder aantreklike voorkoms vir die verbruiker hê. Wat werkverrigting betref, sou daar min onderskeid tussen die produkte van die twee vervaardigers wees. Die kleinnyweraar sou egter in staat wees om sy produk direk aan die publiek, teen 'n veel laer prys as dié van die groot-onderneming, te bemark. Daar sou slegs op 'n lokale mark gekonsentreer word.

Die toerusting wat benodig sou word, asook die minimum hoeveelhede grondstof wat aangekoop kon word, sou egter al die beskikbare fondse van die kleinnyweraar verbind. Indien hy nie die veronderstelde omset kon bereik nie, sou dit beteken dat hy vir 'n aansienlike tyd, geen buigbaarheid sou hê nie. Omdat hy dus heeltemal onseker oor die mark was moes hy gebeurlikheidsplanne formuleer.

Die enigste gebeurlikheidsplanne, wat hy kon voorstel, was om die grondstowwe te verkoop en die toerusting of te verkoop of vir alternatiewe doeleindes te gebruik. Omdat die grootste deel van die grondstowwe lokaal beskikbaar was, sou dit moeilik wees om sonder 'n verlies weer daarvan ontslae te raak. Wat die toerusting betref, sou dit 'n aansienlike tyd neem alvorens dit vir alternatiewe doeleindes gebruik kon word. Dit wou dus voorkom of die toepassing van gebeurlikheids-

planne nie maklik, sonder verliese, sou kon geskied nie.

In die lig hiervan moes die kleinnyweraar sy oorspronklike uitgangspunt, naamlik om die produk te vervaardig, in heroorweging neem. Hy kon die besluit, om self te vervaardig, alleenlik neem indien hy sekerheid gehad het oor die mark. Die verkryging van inligting oor hoe die mark sou reageer was dus van uiterste belang. Om hierdie rede het die kleinnyweraar die aankoop van die produk vanaf 'n ander vervaardiger gesien as 'n strategie om die nodige sekerheid te bekom.

Na 'n ondersoek het dit geblyk dat daar 'n kleinvervaardiger was, wat so 'n produk gemaak het en bereid was om dit teen 'n aansienlike kwantiteitsafslag te verkoop. Om moontlike nadelige gevolge te omseil is die produk eers in baie klein hoeveelhede aangekoop en herverkoop. Dit is gedoen om verliese tot 'n minimum te beperk, indien verkope van die produk onmoontlik sou geblyk te gewees het. Verkope het egter na wense verloop en is die produk in groter hoeveelhede aangekoop. Die produk is ook onder die kleinnyweraar se eie handelsmerk bemark om daardeur vir homself 'n mark te verseker.

Na drie maande was dit vir die kleinnyweraar duidelik dat hy die produk, met redelike sekerheid en teen 'n groter wins, self kan vervaardig.

VERWYSINGS

- 1) NEL, C.J., 1973: **Aanvangstrategie vir die Kleinnyweraar.** MBL verhandelings. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- 2) KATZ, R.L., 1970: **Management of the Total Enterprise.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- 3) GLUECK, W.F. 1972: **Business Policy: Strategy Formation and Executive Action.** New York: McGraw-Hill.
- 4) RÄDEL, F.E.: **Profit Maximisation — Can it be justified?** South African Journal of Economics. Vol. 37, No. 1, March 1969. pp.32—41.
- 5) MORKEL, A.T. en MARAIS, G. 1972: **Konstituerende Leiding.** MBL III-studiegids. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- 6) ANSOFF, H. Igor. 1970: **Corporate Strategy.** Middelsex: Penguin Books.
- 7) GROSS, A.: **Meeting the Competition of Giants.** Harvard Business Review. May-June, 1967. p.172 e.v.
- 8) HOSMER, W.A.: **Small Manufacturing Enterprises.** Harvard Business Review. November-December, 1957. p.111 e.v.
- 9) AGUILAR, F.J. 1967: **Scanning the Business Environment.** New York: Collier — MacMillan.
- 10) MACMILLAN, I.C.: **Strategy and Small Businessmen.** DBL werkstuk. Pretoria. Universiteit van Suid-Afrika, 1972.
- 11) MORKEL, A.T. 1969: **Tegnologiese Innovasie.** Pretoria: Mededelings van die Universiteit van Suid-Afrika.
- 12) LEVITT, H.: **Innovative Imitation.** Harvard Business Review. September — October, 1966. p.63 e.v.