ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Smith, Nico J.

**Article**

# Kan die Swartman 'n sukses van besigheid maak? 'n Empiriese beskouing van die opleidingsbehoeftes van swart algemene handelaars in Lebowa

South African Journal of Business Management

**Provided in Cooperation with:**
University of Stellenbosch Business School (USB), Bellville, South Africa

*Suggested Citation:* Smith, Nico J. (1983) : Kan die Swartman 'n sukses van besigheid maak? 'n Empiriese beskouing van die opleidingsbehoeftes van swart algemene handelaars in Lebowa, South African Journal of Business Management, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 14, Iss. 1, pp. 19-23, https://doi.org/10.4102/sajbm.v14i1.1138

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/217821

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

# Kan die Swartman 'n sukses van besigheid maak? 'n Empiriese beskouing van die opleidingsbehoeftes van swart algemene handelaars in Lebowa


Nico J. Smith

Departement Bedryfsekonomie, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg



**Can the Black man make a success of business? An empirical analysis of the managerial problems of black dealers in Lebowa.** The success rate with training black entrepreneurs leaves much room for improvement. In this article the problems with training Blacks in general are discussed. The conclusion is that training needs are not correctly identified, and tutors are not always sufficiently educated and motivated.

By means of research done in Lebowa, it is indicated which aspects should receive more attention when training the black businessman. The following aspects were researched specifically to identify the needs: background problems such as cultural aspects and overpopulation; location and problems with shop design layout and atmosphere; the organizational structure and personnel management. Limited knowledge of personnel needs and the absence of good delegation of authority are identified as important problems; purchasing management, the typical buyer and purchasing problems are identified; marketing management with special reference to pricing and promotion, and financial management were also investigated and the findings are that the security problem and the weak record keeping of respondents limits them in exercising sound financial management. On the basis of this information, guidelines for a training programme are proposed in conclusion.



*S. Afr. J. Bus Mgmt.* 1983, 14: 19 – 23



Die min sukses wat met die opleiding van swart entrepreneurs behaal word, dui daarop dat daar baie ruimte vir verbetering is. In hierdie artikel word die probleme wat met die opleiding van Swartes in die algemeen ondervind word, beskou. Die gevolgtrekking is dat opleidingsbehoeftes nie eg geïdentifiseer word nie. Dosente is ook nie altyd na wense opgelei of gemotiveer nie.

Deur navorsing wat in Lebowa gedoen is, word aangetoon aan watter aspekte daar meer aandag geskenk behoort te word. In besonder word die volgende terreine ondersoek: agtergrondprobleme soos kulturele aspekte en oorpopulasie van ondernemings; vestigingsprobleme; organisasie en personeelbestuur. Gebrek aan kennis van personeelsake en swak delegasie van gesag word ook as probleme uitgewys. Aankoopbestuur word ondersoek en hier word die tipiese verbruiker geïdentifiseer en aankoopprobleme beskou. Bemarkingsbestuur word toegelig met spesifieke verwysing na toeslagbepaling en reklame. Finansiële bestuursaspekte word ook bondig beskou en die bevinding is dat sekuriteitsprobleme en rekordhouding van die pertinentste probleme is. Ten slotte word riglyne vir 'n opleidingsprogram op die basis van hierdie inligting voorgestel.



*S.-Afr. Tydskr. Bedryfsl* 1983, 14: 19 – 23

Hierdie artikel is 'n bondige uittreksel van sommige aspekte wat deur die skrywer in sy D.Com.-studie bevind is.



**Dr. N.J. Smith**

Senior lektor, Departement Bedryfsekonomie, Randse Afrikaanse Universiteit, Posbus 524, Johannesburg 2000, Republiek van Suid-Afrika



Aanvaar November 1982


## Die probleem met opleiding

### Die huidige situasie

Uit statistieke blyk dit dat Swartes nie tot hul werklike potensiaal 'n bydrae tot hul ekonomiese ontwikkeling lewer nie. Die bydrae tot die bruto nasionale inkome deur Swartes in Lebowa is byvoorbeeld in die orde van 20 – 30%[1]. Smith[2] het ook bevind dat daar 'n tendens is dat alhoewel entrepreneurs in 'n toenemende mate tot die sakesektor toetree, die bydrae van die sakesektor tot die bruto binnelandse produk aan die afneem is. Dit laat 'n tweeledige vraag ontstaan, naamlik: is hulle nie in staat tot sukses in besigheid nie, of is dit slegs 'n kwessie van ontoereikende opleiding?

Kapitaaltekort word deur Swartes as een van die grootste enkele beperkings op hul besigheidsukses beskou. Wetenskaplike studies van Harris,[3] Enthoven[4] en ander, toon egter dat swak bestuur in der waarheid die eintlike probleem is.

Indien die gevolgtrekkings van bogenoemde skrywers aanvaar word, bestaan die vraag steeds hoe om Swartes se bestuur te verbeter. Die probleem is dus om spesifiek te bepaal wat die bestuursopleidingsbehoeftes is, en op watter manier bestuursopleiding geslaagd aangebied kan word.

Bestuurders maak soms die fout deur te glo dat wins 'n direkte uitvloeisel is van die bedrag wat aan opleiding spandeer word. Opleidingsinstansies fouteer ook deur as gevolg van 'n gebrek aan spesifieke kennis van die omstandighede van Swartes opleiding op 'n te algemene basis aan te bied. Opleiding raak ook 'n faset waar dit gaan om die winsgewendheid van die onderneming van die aanbieders en nie soseer om die kwaliteit en resultate van opleiding nie. Selfs by nie-winsgewende ondernemings word opleiding gedoen onder die bevel van 'n senior en nie omdat persoonlike motivering daar is nie. Aan die hand van hierdie probleme is dit duidelik dat indien opleiding gedoen word, die opleidingsbehoefte spesifiek geïdentifiseer moet wees en opleiding ook doelgerig op bevrediging van die doel, naamlik beter kwaliteit en meer produktiewe en effektiewe arbeid, gerig moet word.

## Studiemetode

In dié artikel word die besigheidsituasie van algemene handelaars in Lebowa, wat die grootste enkele groep ondernemings daar vorm, bondig aangetoon om die opleidingsbehoeftes te identifiseer. Om dit te doen is 'n verteen-

woordigende steekproef van algemene handelaars getrek en met behulp van vraelyste ondersoek. Die ondersoek word ingedeel in agtergrondprobleme, vestigingsaspekte, organisasie- en personeelbestuursaspekte, aankoopbestuur, verkoopbestuur en finansiële bestuur. Ten slotte word riglyne vir 'n opleidingsprogram daargestel.

Omdat menige swart entrepreneurs in Lebowa, en moontlik elders ook, hul besigheidservaring via die algemene handelaarsbesigheid begin, is die gevoel dat die resultate ook in die breë vir swart entrepreneurs toepaslik gemaak kan word.

## Bevindings van die ondersoek

### Agtergrondprobleme

Entrepreneurs in Lebowa is oor die algemeen nog nie gereed vir die groot onderneming nie. Redes hiervoor is die feit dat hulle nie 'n besigheidskultuur het nie en tradisioneel sosialisties is. Die tradisionele gebruik vind nog gedurig deurslag en beperk entrepreneurs om vinnig en ten volle aansluiting by die kapitalisme te vind. Entrepreneurs kan byvoorbeeld op die platteland vanweë tradisionele gebruike nie die eienaar van hul besigheidsperseel word nie, maar huur dit van die stamkaptein; die toekenning van besigheidslisensies is ook afhanklik van die goedkeuring van die stamkaptein sowel as die Departement van Binnelandse Sake. Die partye het nie altyd konsensus oor die toekenning van lisensies nie en veroorsaak verwarring en frustrasie by entrepreneurs.

'n Spesifieke uitgespelde raamwerk van regeringsweë waar kennis geneem word van die tradisionele gebruike en waardes, en bes moontlik die sortering van die handelsaktiwiteite onder een departement sodat beplanning beter en gekoördineerd gedoen kan word, behoort die saak te rasionaliseer. Dit is in besonder nodig dat aandag eerstens aan dié sake gegee moet word, omdat dit die effektiwiteit van opleiding gaan beïnvloed. Tans is die probleem juis 'n oorpopulasie van algemene handelaars in Lebowa van ongeveer 82,17%[2] (uitgesonderd die distrik Phalaborwa, waar daar 'n onderbesetting is).

### Vestiging

Verskeie Swartes kom uit die stede met spaargeld wat hulle in 'n besigheid wil investeer. Hulle dra egter nie altyd kennis van bestuur nie en fouteer deur verkeerd te vestig. Vestiging het 'n permanente karakter en indien hiermee fouteer word, word die kanse op latere besigheidsukses aansienlik verklein. 'n Groot deel van die algemene handelaars in Lebowa behoort in der waarheid te hervestig indien hulle ekonomies wil voortbestaan.

*Foutiewe doelwitte*

'n Spesifieke fout wat algemene handelaars maak, is om as vestigingsdoel te hê om na aan familie of vriende te vestig, terwyl koopkrag, markpotensiaal, mededinging en ander faktore nie na wense ondersoek word nie.

Vanweë die groot deel van Lebowa se inkome wat wisselvallige trekarbeiders- en pendelaarsinkome is, behoort daar selfs met nog groter sorg as normaalweg 'n analise van inkome gemaak te word om te bepaal wat die vestigingspotensiaal in 'n spesifieke gebied is.

*Infrastrutuur*

Die netheid van 'n onderneming speel deesdae 'n al hoe groter rol by die plek waar die swart middelklas aankoop. Gebrek aan water is vir ondernemings in Lebowa egter 'n besondere probleem en beïnvloed deels die netheid van hul ondernemings ook; nietemin behoort entrepreneurs te poog om na aan waterpunte te vestig, sodat die higiëne en netheid van hul ondernemings opgeknap kan word en hulle aldus meer aanvaarbaar vir die swart middelklas word.

Die besondere gebrek aan infrastruktuur beperk die ontwikkeling van Lebowa se handel wesenlik. Gebrek aan elektrisiteit maak dit byvoorbeeld moeilik om aan te pas by tegnologiese ontwikkelings. Dit is so dat 'n omgewing en sy mense gereed moet wees vir ontwikkelings voordat oormatige fondse daaraan spandeer word. Hoe langer die nodige infrastruktuur en opleiding egter agterweë bly, hoe langer gaan dit entrepreneurs neem om aan te pas by tegnologiese ontwikkelings.

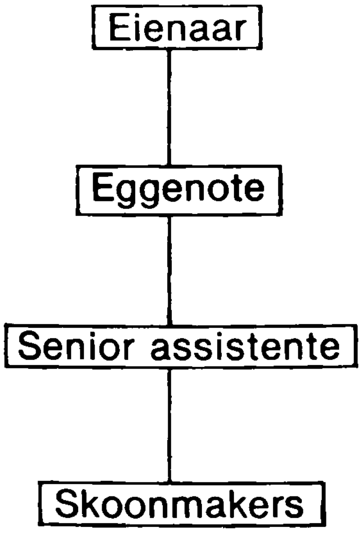
*Direk oorkombare probleme*

Algemene handelaars fouteer egter self ook: hulle kan meer van gas en ander brandstowwe gebruik maak om so tegnologiese ontwikkelings te benut; meer as 50%[2] het nie hul besigheidsname of naamborde voor of op hul winkels nie; vensters word vanweë die vrees vir diefstal net vir die inlaat van lig en lug, aangebring, en vloerbedekking en afwerking van geboue geniet weinig tot geen aandag nie. Ten spyte van hierdie aspekte waarvan algemene handelaars weinig kennis dra, maak hulle nie van spesialiste se hulp gebruik nie. Tensy die entrepreneurs by wyse van opleiding op die genoemde sake attent gemaak word, sal swak vestiging aan die orde van die dag bly.

### Organisasie en personeelbestuur

*Organisasie*

Respondente bedryf hoofsaaklik eenmansake en die organisasie daarvan is eenvoudig, soos in Figuur 1 aangedui word.




**Figuur 1** Organisasie van respondente

Eenmansake word onder andere deur respondente verkies omdat dit nie hul individualiteitstrewe beïnvloed nie. Bowendien is Swartes se lewenstandaard nie altyd hoog nie; deur die eenmansaak word dié standaard maklik bereik. Die strewe na hoër winste en moontlik die groei van die handel in die algemeen ook, word dus aansienlik gedemp. In 'n opleidingsprogram behoort die respondente sterk gemotiveer te word om na realistiese hoër winste te strewe.

*Delegasie van gesag*

Drie-en-vyftig persent[2] van die respondente het meer as een onderneming. Omdat respondente nie geneig is om gesag te delegeer nie, maak dit die bestuurslas vir hulle baie moeilik en veroorsaak sodoende dat produksiefaktore nie ten volle benut word nie.

*Vernuwing*

Repondente maak hoofsaaklik van toonbankverkope gebruik. Assistente en verbruikers ken produkte egter nie goed nie; dus beperk toonbankverkope die glad verloop van die verkoopproses. Selfbediening behoort hierom met vrug deur respondente ingestel te word. Vrees vir diefstal, die ongeskooldheid van respondente (90% het standerd agt of laer geslaag), of selfs hul besigheidservaring van gemiddeld vyf jaar en langer[2] is nie noemenswaardig nie òmdat hulle te min aan nuwe ontwikkelings blootgestel word. Dit alles veroorsaak 'n sterk weerstand teen verandering van die huidige toonbankverkope. Korrekte opleiding mag die skaal egter laat swaai.

*Personeelsituasie*

Die gemiddelde personeel van respondente bestaan uit vyf persone — die bestuurder en sy eggenote ingesluit. Wanneer deeltydse personeel in berekening gebring word, styg die syfer tot agt.[2] Respondente kan dus as redelik arbeidsintensief beskou word. Respondente het egter ook 'n hoë personeelomset wat veroorsaak dat personeel taakgewys relatief onopgelei bly. Dit is dan ook die oorsaak van vele probleme soos personeeldiefstal en swak hantering van klante.

Personeelopleiding is dus dringend noodsaaklik. Opleiding wat tans wel deur buite-instansies gedoen word, word meestal op die eienaar self gerig; hy is egter baie van die onderneming afwesig. Opleidingsliteratuur wat beskikbaar is, is boonop hoofsaaklik in Engels en Afrikaans en die personeel verstaan dit nie goed nie. 'n Besondere poging moet dus aangewend word om opleiding en lektuur in die Swartes se moedertaal beskikbaar te stel en ook om dit meer op assistente wat altyd teenwoordig is, te rig.

*Vergoeding*

Respondente vergoed hul personeel relatief swak: ± R40 per maand. Slegs 32% [2]het bevorderingsgeleenthede vir hulle gebied. Geeneen van die respondente het 'n pensioenskema vir hulle personeel nie, selfs nie by wyse van 'n polis nie. Ander byvoordele is ook maar karig. Respondente sal eers die vergoedings en byvoordele moet verbeter om sodoende personeellojaliteit te kweek, voordat hulle hul personeel sal kan motiveer. Een van die besware van respondente teen opleiding van personeel was juis dat die personeel hulle dan sal verlaat — 'n uivloeisel van dislojale onderbetaalde personeelkorps.

## Aankoopbestuur

Die aankoopdoelwit behoort te wees om dié produkte aan te koop en beskikbaar te hê wat die meeste verbruikers die grootste bevrediging teen die laagste pryse sal gee. Respondente ken egter nie hul verbruikers goed nie en bowendien koop hulle in baie gevalle in klein onekonomiese hoeveelhede aan. Dit is dus vir respondente moeilik om die ideale aankoopdoelwit te bereik.

*Aankooporganisasie*

Respondente verkies om nie koöperatief aan te koop nie. Dit sal na bewering inbreek maak op hul individualiteit, sakegeheime sal openbaar gemaak word en bowendien verskil hulle behoeftes.

*Groter druk op korrekte aankope*

Die tipiese koper is 'n laeprys-noodsaaklikheidsaankoper. Waar prys en kwaliteit tradisioneel baie nou aan mekaar gekoppel was — dit wil sê Swartes het geglo goeie kwaliteit kom saam met 'n duur prys — is swart klante, onder andere as gevolg van groter blootstelling aan produkte, nou beter in staat om onafhanklik van prys te selekteer. Korrekte aankope raak dus vir die swart sakeman al hoe belangriker. Respondente is egter nie geneig om marknavorsing te doen nie; gevolglik is hulle net navolgers van die blanke ondernemings. Teen die tyd dat respondente wel nuwe produkte bekom, het die blanke onderneming reeds die grootste deel van die mark opgeneem. Hierdie proses, die feit dat respondente gevaarlike krediet verskaf en kry, en dat daar hoofsaaklik op kleinskaal aangekoop word, verhoog kostes terwyl respondente se pryse reeds hoër is as wat dit behoort te wees.

*Merkbeleide*

Die merkbeleide van respondente is nie na wense nie. Hulle merk hoofsaaklik net verkoopprys — en dit net op los stukkies papier wat maklik verwyder kan word. Veral met klerasie en duursame goedere is dit nie goed genoeg nie. Kosprys, aankoopdatum en ander relevante inligting wat onderhandelinge in die toekoms kan vergemaklik, behoort ook saam met die aankoopprys aangebring te word.

*Aankoopwyse*

Die aankoopwyse van respondente behoort gerasionaliseer te word. Respondente koop persoonlik al hul produkte met hul eie voertuie aan. Die probleem is egter dat dit ook sosiale uitstappies tot gevolg het. Reiskoste per eenheid is as gevolg van die kleinmaataankope en baie ritte, dus baie hoog. Respondente behoort meer van aflewering deur verskaffers gebruik te maak. Dit sal egter net kan gebeur indien respondente in meer ekonomiese hoeveelhede aankoop, aangesien dit dan vir verskaffers lonend sal wees om aflewerings te doen.

## Bemarkingsbestuur

Prys is deesdae een van die swart verbruiker se belangrikste aankoopseleksiefaktore. Respondente se pryse is egter te

hoog. Die relatief hoë pryse is deels toe te skryf aan die feit dat respondente 'n direk omliggende mark bedien, wat dus die hoë pryse moet betaal of na ander ondernemings moet gaan wat baie verder geleë is. Verbruikers, wat redelik pryselasties is, koop dan net absolute noodsaaklikhede aan. Die res van hul aankope word uitgestel tot later wanneer dit in blanke sakesentra aangekoop kan word. Strenger toepassing van prysvasleggingswetgewing in Lebowa behoort pryse meer aanvaarbaar vir verbruikers te maak en die onnodige uitvloei van koopkrag teen te werk.

*Toeslagbepaling*

Respondente het 'n probleem met toeslagbepaling: hulle ken nie die verskil tussen vaste en veranderlike koste nie; hulle weet nie wat die verskil tussen toeslag op kosprys en verkoopprys is nie; hulle het nie spesifieke winsdoelwitte nie; en hulle maak nie voorsiening in hul toeslag vir moontlike kortings nie.

Vanweë dié gebrek aan kennis maak respondente van 'n geldwaarde-toeslag gebruik. Hulle voeg net 'n bedrag by die kosprys van 'n item wat hulle meen genoeg is en neem dit as die prys.

*Prysverlagings*

Respondente is nie geneig om pryse te verlaag nie, en indien wel, adverteer hulle dit nie; dit word hoofsaaklik net aan vriende bekend gemaak. Prysverlagings is ook nie noemenswaardig nie en het op sigself dus min reklamewaarde.

*Promosie*

Respondente spandeer in die algemeen weinig aan reklame en geeneen het ook die spesifieke bedrag wat hulle spandeer het, beplan nie. Reklame waarvan gebruik gemaak word, is meestal dit wat deur verskaffers beskikbaar gestel word. Dit is dus nie gekoppel aan die ondernemings se eie kwaliteite nie.

Respondente moet veral meer aandag gee aan die benutting van die radio, strooibiljette, persoonlike verkope en uitstallings om hul verbruikers te bereik. Dit is egter so dat geskrewe reklame op hierdie stadium nie so effektief is nie, as gevolg van die ongeletterdheid van 'n groot deel van die verbruikers.

Die inwinkelse uitstalling van respondente laat veel te wense oor. Dekor en beligting moet verbeter word sodat die onderneming 'n aantreklike aankoopplek word, veral aangesien aankope ook 'n sosiale uitstappie word en die middelklas verbruiker 'n groter behoefte aan netheid en ordelikheid het.

Die winkelure stimuleer nie verkope nie, veral omdat 'n groot deel van die klante pendelaars is wat na normale winkelure reis. Die aanpassing van winkelure sodat hierdie verbruikers gerieflik hul aankope kan doen, kan veel bydra tot beter omsetsyfers.

### Finansiële bestuur

*Boekhouding*

Die feit dat respondente nie voldoende boekhou van hul ondernemingsaktiwiteite nie, verswak hul totale bedingingsposisie na belangrike instansies buite en kontrole binne die onderneming. Respondente se behoefte is egter nie na opleiding in rekeningkunde nie, maar om beter rekords te hou.

Vanweë die onbetroubare rekords is dit vir respondente moeilik om leenkapitaal te bekom. Die tendens was dan ook dat respondente hoofsaaklik met eie kapitaal gefinansier is.

*Finansiële analise*

As gevolg van 'n tekort aan huurpersele, is gevind dat respondente moeilik in vaste bates belê. Respondente se solvabiliteitsyfers is daarom misleidend.

Beplanning en beheer is die grootste swakhede met respondente se vlottende batebestuur. Veral kasregisters word nie na wense benut nie. Tjekboeke behoort ook meer ingespan te word.

Winsbeplanning word nie formeel deur respondente gedoen nie. Hulle het dus nie 'n norm waarteen aktiwiteite gemeet kan word nie. Die noodsaak hiervan en ook hoe dit gedoen moet word, behoort in 'n opleidingsprogram ingesluit te word.

Alle respondente het gevoel dat hulle kapitaal nodig het. Die respondente kon egter nie spesifiek sê wat hulle daarmee sou doen indien hulle dit sou kry nie. Dit is duidelik 'n gebrek aan doelwitte. Respondente moet nie net aandag gee aan die aantrekking van kapitaal nie, maar ook aan die aanwending daarvan.

Omdat respondente 'n sekuriteitsrisiko vir finansiële instellings is, is dit moeilik om vreemde kapitaal te bekom. Dit versteur dus die goeie balans wat tussen eie en vreemde kapitaal moet bestaan, asook die bereiking van die optimum finansieringstruktuur.

## Samevatting

In hierdie artikel het dit na vore gekom dat om die swart entrepreneur te kan oplei, sekere belangrike beperkinge soos dat hulle as sekuriteitsrisiko's gesien word; dat hulle nie goeie rekords hou nie; en dat hulle in 'n aanpassingsfase verkeer, naamlik om by die Westerse kapitalisme aan te sluit, in gedagte gehou moet word.

Met hierdie kennis as basis kan daar egter nou riglyne vir 'n ordelike opleidingsprogram saamgestel word. Die program behoort bondig as volg daar uit te sien:

Eerstens moet die kulturele aspekte en die huidige posisie van die Swartman met betrekking tot sy aanpassing by die kapitalisme bepaal word. Hierby moet in gedagte gehou word dat die Swartman in 'n sekere aanpassingsproses tussen tradisionele en Westerse kultuur verkeer. Verder moet in gedagte gehou word dat die gemiddelde lewenstandaard van Swartes relatief laag is, gevolglik moet daar by die Swarte die behoefte geskep word om nie net die gemiddelde lewenstandaard te bereik nie, maar om na vêr bokant dit te strewe.

Deur regeringsweë moet daar rasionele riglyne, wat besteebare inkome, huidige inkome van bestaande ondernemings en vestigingstendense van verbruikers in gedagte sal hou, ingestel word waarmee vestiging gekoördineer kan word en oorpopulasie van ondernemings teengewerk kan word. Minimum standaarde vir ondernemings met betrekking tot higiëne en sanitasie behoort ook ingestel te word.

Infrastruktuur moet binne die breë doelwit met Lebowa

beplan word. In die breë plan kan van rasionele en realistiese infrastruktuur gebruik gemaak word om vestiging van ondernemings te rig. Spesiale aandag moet nietemin aan infrastruktuur geskenk word omdat hoe gouer dit geïnstalleer word, hoe gouer kan entrepreneurs opgelei word binne die tegnologiese ontwikkeling.

Nadat die basis van opleiding daargestel is, moet daar besluit word oor die tydsaspekte van opleiding. Opleiding moet in 'n groter mate in die aande en deur naweekkursusse aangebied word. Respondente het die beswaar gehad dat hulle nie in normale werktyd van hul ondernemings kan weggaan nie. Opleiding moet bes moontlik in respondente se moedertaal aangebied word en ook in 'n groter mate op die assistente gerig word.

Die aard van opleiding behoort ook gewissel te word. Dit wil sê, daar moet van deels formele teoretiese opleiding en indiensopleiding, byvoorbeeld eers formele indiensopleiding en dan die toetsing van rekrute se kennis deur konsultasie aan hul ondernemings, gebruik gemaak word. Die inhoud van opleidingstukke behoort na aanleiding van eg geïdentifiseerde behoeftes waarvan enkeles in die artikel uitgestippel is, saamgestel te word. Die moontlikheid om die werklike doel van opleiding te bereik en sodoende die handel daadwerklik te stimuleer deur die sukses van swart besigheidsmanne, behoort dan baie groot te wees.

## Summary

Small business is undoubtedly of particular importance in the economy of a developing country like Lebowa. Judging from available sources one, however, comes to the conclusion that the contribution of the Black Businessmen in Lebowa, to their own development, is not sufficient.

This study was conducted among the general dealers in Lebowa specifically. The general dealers were selected because they form the largest portion of businessmen in Lebowa. As the aim of the study was to give a representative view of the managerial capabilities of general dealers, a representative sample was statistically drawn, and researched.

It was found that, whilst businessmen are entering the business-sector at an increased rate, the contribution of the business-sector to the Gross Domestic Product (GDP) is decreasing. The reason for this could to a large extent be attributed to the proliferation of ineffective general dealers.

This superfluity of general dealers is a result of businessmen operating without licences, as well as the conflict between traditional and modern authority in Lebowa. It also appeared that the individualism of businessmen and tribal captains hampers the development of private enterprise and the development of an effective infrastructure. However, more specific problem areas are identified:

*(a) Location*

Location is of a permanent nature, which influences a business continuously. Special attention should therefore be given to this factor. Respondents, however, gave too much attention to personal preferences instead of sound Business Economics criteria in their locational decisions.

*(b) Personnel management*

It was found that the majority of respondents were sole proprietors. Sole ownership tends to centralize authority and responsibility in the owner himself. The lack of delegation of authority hampers the effectiveness of undertakings, and increases the management strain on owners unnecessarily.

It was further found that while respondents reached their financial goals easily with the sole-proprietor form of ownership, this hampers the mobility of capital, as dealers do not make use of the advantages of partnerships and companies.

*(c) Purchasing management*

Respondents do not undertake buying investigation trips. In general they are not geared to research new customer demands. Goods bought by them are therefore mostly staple necessities which have proved to be good sellers. Respondents are thus not making use of the comparative advantages of knowing their customer needs any better than their competitors.

In general the stock control of the respondents was poor. This leads to their not knowing soon enough when there is a variation in demand, and makes it difficult for them to respond to changes when these occur.

*(d) Marketing management*

Price was found to be one of the main selection criteria of the Black customer. Respondents' prices were, however, in spite of the low price-image that they believed they had, not competitive. Respondents did not really understand the pricing of their products.

*(e) Financial analysis*

Respondents gave preference to the use of their own capital. They also gave preference to the attraction of the cheapest possible capital, without always knowing how they would use it.

*(f) Training guidelines*

With the above information as a basic guideline, a training programme is proposed.

## Verwysings

1. Buro vir Ekonomiese Navorsing insake Bantoe ontwikkeling. *Ekonomiese Revue: Lebowa.* Pretoria, Benbo, 1976.
2. Smith, N.J. 1981. 'n Bedryfsekonomiese ondersoek van die bestuurspraktyke wat deur Swart algemene handelaars in Lebowa gevolg word, 'n kritiese evaluering. (Ongepubliseerde proefskrif, PU vir CHO, 1981.)
3. Enthoven, A.J.H. The changing role of Accountancy, Finance and Development, Vol. 6, No. 2, pp.16–22, June 1969.
4. Harris, J.R. Nigerian entrepreneurship in industry. *Growth and development of the Nigerian economy,* (8e), pp.2–9, June 1970.