* 'N TOEKOMSBLIK.

'n Gebrek aan bekwame bestuurders word werklik in Suid-Afrika ondervind. Nuwe fabrieke en besigheidsinrigtings het geen ander uitweg as om bestuurders van gevestigde sake te lok nie, om hulle dienste dan weer te verloor aan ander wat beter vooruitsigte aanbied. Dieselfde geld natuurlik vir deskundiges op tegniese gebied en in die ingenieurswese.

Die hooftaak van enige bestuurder en die span wat hom bystaan is om die beste en voordeligste gebruik te maak van die beskikbare natuurlike hulpbronne van ons land—tot die grootste baat van al sy inwoners en derhalwe tot die groter krag en selfstandigheid van ons Unie.

Die steeds wisselende sosiale en ekonomiese toestande met betrekking tot nywerheid en besigheid sal te alle tye nuwe probleme oplewer en nuwe uitdagings van dag tot dag vir die bestuurder meebring, waarop hy op positiewe wyse moet reageer.

Die Bestuurwetenskap het in die laaste jare met rasse skrede vooruitgegaan in die rigting van meer doeltreffende organisasie. Moderne tegnieke soos standaardkoste en begrotingsbeheer, produksiebeplanning en -beheer, wetenskaplike keuring van personeel, tyd- en bewegingstudies, en die ontwikkeling van studies in verband met aansporingslone, het van onskatbare waarde geblyk om produktiwiteit te verhoog. Terselfdertyd is dit raadsaam om gewaarsku te wees dat vergelykings met gedetailleerde studies van omstandighede en tegnieke in ander lande met die grootste omsigtigheid uitgevoer moet word.

Daar bestaan hierdie wesentlike verskil tussen 'n jong land soos die van ons en die ouer Europese lande. Ons groot taak en probleem in Suid-Afrika is om die onbeperkte moontlikhede, wat luid om ontwikkeling rondom ons roep, te ontwikkel. Daarenteen moet die ouer lande strewe en veg om te behou wat hulle alreeds ontwikkl het.

In ons land moet alles daarop ingestel wees om die ontwikkeling van nuwe bronne van inkomste aan te moedig en alle noodsaaklike fasiliteite moet met hierdie een doel voor oë geskep word.

---

*(Vertaal en verkort. Lesing gegee te Johannesburg op 8 Mei 1954 voor die Bestuurskool georganiseer deur die Nasionale Ontwikkelingstigting).

In my „Toekomsblik" sal ek dan probeer om 'n paar belangrike nuwe vooruitsigte van Suid-Afrika in die algemeen en van sekondêre nywerheid in besonder, onder die soeklig te bring. Die nywerheid en die handel gaan hand aan hand, en wat ek te sê het oor eersgenoemde is tot groot mate van toepassing op laasgenoemde.

Om vooruit te kyk is om toekomstige moontlikhede te raam. Betroubare ramings kan alleen gebaseer word op tendense wat in die verlede vasgestel is. Dit is natuurlik bokant menslike vermoë om met enige mate van sekerheid te voorspel wat in die toekoms vir ons voorlê, maar 'n mens kan ten minste 'n paar intelligente raaiskattings maak wat van groot waarde mag wees om 'n raming te maak van toekomstige benodigdhede en uitbreidingstendense.

Ek vra nie verskoning dat ek nogmaals sonder enige voorbehoud of onsekerheid die optimistiese mening uitspreek dat daar alleen vooruitgang en 'n groot toekoms vir Suid-Afrika voor die deur staan nie. Ons ontwikkeling kan nie afgeweer of selfs teruggehou word nie. Dit is my weloorwoë mening dat die nywerheidsrevolusie in Suid-Afrika nog nie sy toppunt bereik het nie. Ondanks die feit dat die uitbreidingstempo, soos ek sal bewys, sedert die oorlog baie vinnig was, en alle vorige rekords oortref het, beweer ek nogtans dat op baie gebiede ons tot dusver alleen aan die oppervlakte van die industriële potensialiteite van ons groot land geraak het.

Laat ons eers die verskeie bevolkingskattings wat die tydperk tot die end van die huidige eeu dek in oorweging neem.

Alhoewel, soos kan verwag word, daar tot verskillende gevolgtrekkings geraak is, stem alle skattings ooreen dat die totale bevolking van die Unie in die jaar 2000, d.w.s. binne minder as 50 jaar, meer as dubbel die huidige syfer sal wees. Werklike syfers wissel tussen 26 en 32 miljoen.

Uit hierdie feit kan ons tot verskeie gevolgtrekkings kom. Eerstens moet ons aanneem dat 'n aansienlike verbetering in die algemene gemiddelde lewenstandaard geleidelik sal plaasvind. Dit op sy beurt sal 'n geleidelike uitbreiding van die binnelandse mark tot minstens dieselfde mate beteken. Wat miskien nog belangriker is is die feit dat nie alleen die markte nie, maar ook die potensiële arbeidsmag insgelyks sal uitbrei en dus addisionele arbeid sal verskaf om die benodigdhede van die vergrote bevolking te produseer.

Volgens die jongste Reserwebank-syfers was die nasionale inkomste vir die jaar geëindig 30 Junie 1953 op 'n geografiese basis bereken, nie minder as £1386.5 miljoen nie, wat meer as tien maal die beraamde syfer vir 1912, of sê 40 jaar gelede, is. Wat besonder merkwaardig in die jongste syfer is, is die feit dat, ná voorsiening gemaak is vir 'n verhoging in die

lewenskoste, ons 'n netto vermeerdering in die nasionale inkomste vind van nie minder as 9.0% binne een jaar nie, nl. van 1952 tot 1953.

Twee of drie jaar gelede het ek my verstout om te voorspel dat teen 1965 die syfer vir ons nasionale inkomste op £2000 miljoen te staan sal kom. Die jaarlikse stygingstempo sedertdien laat 'n mens tot die gevolgtrekking kom dat my raaiskatting van destyds geheel en al te konserwatief was, en dit wil voorkom dat die £2000 miljoen-merk nie later as 1960, indien nie vroeër nie, bereik sal word.

In die lig van hierdie optimistiese vooruitsig, gee ek nou 'n kort oorsig van indiwiduele onderdele van ons land se ekonomiese bedrywigheid:

(a) **Mynbou.** Tenspyte van aanhoudende pessimistiese voorspellings, het goudproduksie—wat die aanvanklike stukrag aan die ekonomie van ons land verskaf het—besonder bestendig gebly en met die bykomstige produksie van uraan mag dit die resultate van die verlede oortref.

Die byna onuitputlike aard van ons steenkoolbronne sal ons van goedkoop brandstof asook die ru-grondstowwe vir 'n toekomstige chemiese nywerheid, vir honderde jare verskaf. Dieselfde stelling kan gemaak word ten opsigte van ons ysterafsettings.

Ander minerale, beide metaalagtig en nie-metaalagtig, is in groot hoeveelhede beskikbaar—bv. chroom, mangaan en fosfaat-ertse, diamante, ens. Niemand weet nog watter verdere mineraal-skatte nog onder ons voete verborge mag lê nie.

(b) **Landbou.** Met slegs omtrent 8 persent van die Unie op die oomblik onder verbouing, is ons landbou-potensiaal geweldig, veral as alle besproeibare grond uiteindelik geëksploiteer word. Met sodanige vooruitsigte en met toepassing van die basiese wetenskaplike boerderymetodes kan in die voedselbehoeftes van 'n veel groter bevolking voorsien word.

(c) **Sekondêre Nywerheid.** Voortspruitend uit die produksie en uitvoer van ons mineraal- en landbouprodukte, het die land se nywerheidsontwikkeling logies gevolg. 'n Groot verskeidenheid van artikels word alreeds in die Unie vervaardig en die lys groei van dag tot dag.

'n Betekenisvolle verandering in die relatiewe produksiewaardes tussen mynbou en sekondêre nywerhede het gedurende die laaste dekades plaasgevind. Die bydrae van mynbou (alle vertakkings) tot die nasionale inkomste het gestyg van £36 miljoen in 1912 tot £174 miljoen in 1953; dié van sekondêre nywerheid aan die ander kant het gestyg van £9 miljoen tot £346 miljoen. Dus, terwyl mynbou (alle vertakkings) in 1912 28 persent van die nasionale inkomste bygedra het, het sy aandeel teen 1953 ge-

daal tot 12.5 persent, of tot minder as 'n helfte. In vergelyking hiermee het die bydrae van sekondêre nywerheid verdriedubbel, nl. van 7 persent in 1912 tot omtrent 25 persent in 1953. Op die bydrae van die nywerheid volg dié van landbou, visserye en bosbou, wat £210 miljoen bedra of 15% van die totaal.

(d) **Tersiêre bedrywighede.** Handel, diensinrigtings, professionele dienste en die administrasie van die land op die verskeie vlakke het almal tot groot mate uitgebrei sedert Unie.

Daar is geen rede waarom die huidige stabiele toestande nie vir nog 'n lang tydperk kan voortduur nie, mits ons die beste gebruik maak van ons hulpbronne in belang van die land as geheel, en op verstandige wyse vroegtydig ons huis, waar nodig, in orde bring, deur o.a. beter bestuursmetodes.

Nuwe vooruitsigte in sekondêre nywerheid.

In die na-oorlogse periode het sekondêre nywerheid by tye tekorte van alle soorte ondervind: aan krag, kapitaal, vervoer, en boumateriaal, en in die laaste tyd aan bestuurders. Geslaagde pogings deur die nyweraars self en deur die sentrale, provinsiale en munisipale owerhede het die toestand enigermate verlig.

Hier moet op 'n interessante feit gelet word. Wat betref die produktiwiteit van werknemers wil dit voorkom uit 'n vergelyking met vooroorlogse syfers dat naastenby dubbel die getal hedendaagse werknemers die vergelykende bruto opbrengswaarde verviervoudig het.

Vandag doen drie betekenisvolle gesigspunte hulle voor: (a) Eerstens strewe die gevestigde nyweraars—of behoort hulle te strewe!—na verbetering in die gehalte van hul produkte.

(b) Tweedens het ons nywerhede die stadium bereik waar hulle klandisie buitekant ons grense moet soek. Ek twyfel nie daaraan dat hulle met welslae met ander lande sal kan meeding nie, veral op ons natuurlike markte van ons buurstate.

Hier moet die feit weer nie oor die hoof gesien word nie dat die algemene ondervinding is dat dit ongeveer 7 jaar neem vir enige belangrike nywerheid om stewig in Suid-Afrika gevestig te raak. Dit is in ooreenstemming met ander ouer industriële lande waar dit die ondervinding is dat dit 'n hele paar jaar neem om 'n doeltreffende organisasie in enige nuwe onderneming op te bou.

(c) Derdens word die voordele verbonde aan die uitvoer van vervaardigde of ten minste gedeeltelik-vervaardigde artikels instede van ru-grondstowwe al hoe meer besef. In die ou dae was die natuurlike hulp-

bronne van die land nouliks geëksploiteer en meeste van die industriële ru-grondstowwe was ingevoer. So het Suid-Afrikaanse nywerhede in 1930 plaaslike ru-grondstowwe gebruik ten bedrae van slegs £20 miljoen, terwyl in 1951 ru-grondstowwe ter waarde van nie minder as £318 miljoen verwerk is nie.

Toekomstige Uitbreiding van Nywerhede.

Suid-Afrika deel met die ander jong ontwikkelende lande van die wêreld die gebrek aan kapitaalbenodigdhede en buitelandse valuta wat die totstandbrenging of volledige ontwikkeling van baie nuwe projekte bemoeilik. Ons het egter nog nie die hoogtepunt van ons produksie bereik nie, en ek vereenselwig my volkome met dr. van Eck se voorspelling dat binne 10 jaar die totale bruto waarde van produksie hom sal verdubbel en £2000 miljoen vir alle nywerhede sal bereik. Ons bevolking sou teen daardie tyd met 20 persent vermeerder het, terwyl die nywerheidswerknemer tot meer in staat sal wees en sy produktiwiteit dus soveel hoër.

Die geleentheid deur die plaaslike markte alleen aangebied kan geoordeel word volgens die volgende ronde syfers: Ten spyte van 'n binnelandse nywerheidsproduksie van £1200 miljoen, voer die Unie nog daarby byna £450 miljoen se goedere en ru-grondstowwe in.

Vernaamste Ontwikkelingsgebiede.

Soos bekend is, is ons vernaamste nywerheidsgebiede in Suid-Transvaal gevestig, weens die goudmyne, en by ons vernaamste hawens: Kaapstad, Durban, Port Elizabeth en Oos-Londen.

Ek verwag dat al hierdie gebiede heelwat verdere ontwikkeling sal ondergaan. Verder sal stedelike gebiede soos Bloemfontein, Pietermaritzburg en Kimberley, wat elkeen tans meer as 60,000 inwoners het, en baie ander van die groter stede in al vier provinsies, stellig meer nywerhede in die toekoms trek op grond van die mark wat hul bevolking verteenwoordig.

Alle gebiede in die Unie kan nie en sal nie ontwikkel tot groot nywerheidsgebiede nie. 'n Paar groot nuwe fabrieke word egter reeds in voorheen „onontwikkelde" gebiede gevestig, en 'n desentralisasieproses het dus alreeds op sigself 'n aanvang geneem.

Stygende grondpryse, arbeidtekorte en veral die hoë koste van en moontlike tekort aan water in die gevestigde nywerheidsentrums het sekere nyweraars genoop om hul fabrieke in afgeleë gebiede op te rig, party waarvan groot watervoorrade besit: bv. die Kraftpapierfabriek by Tugelariviermond in Zoeloeland; die rayonpapnywierheid by Umkomaasriviermond in Natal; die fosfaatkonsentraatfabriek in Noord-Transvaal; natuurlik Sasol wat vinnig verrys uit die veld van die noordelike Vrystaat,

en fabrieke te Kingwilliamstown, Harrismith, Estcourt, Ladysmith (Natal), Newcastle en Standerton.

Die belangrikste tydperk van ontwikkeling dateer sedert 1945. Veral in sekondêre nywerheid verwag ek dat die huidige loop van sake sal voortduur. Daar sal in die toekoms meer en groter fabrieke wees, nie alleen in die gevestigde nywerheidsentrums nie, maar ook versprei oor 'n wye gebied, insluitende die Naturellereservate.

Sodanige ontwikkeling sal ook minstens 'n gedeeltelike oplossing bied van tekorte aan naturellearbeid en baie van ons rasse- en maatskaplike probleme. Dit sal ook naturellewerknemers in staat stel om vir langer tydperke in hul betrekkings te bly en om sodoende uiteindelik 'n hoër mate van bekwaamheid deur jare van ondervinding op te doen. Dit sal weer op sy beurt die onbevoegdheid wat voortspruit uit die groot omwisseling waaraan trekarbeid onderhewig is, teëwerk.

Dit wil voorkom uit voorlopige skattings deur die Raad vir die Ontwikkeling van Natuurlike Hulpbronne dat teen die jaar 2000 die Unie bes moontlik 35,000 groot nywerheidsinrigtings mag hê in vergelyking met omtrent 15,000 in 1950.

Die neiging van ons fabrieke en inrigtings is om mettertyd te groei en om groter produksie-eenhede te word. Hulle sal derhalwe 'n hoër standaard wetenskaplike bestuur vereis onder die intensiewe beheer van goed opgeleide bestuurders.

As daarbenewens in aanmerking geneem word dat daar in 1946/47 33,000 kleinhandelsake, 4000 groothandelsake, 10,000 diensinrigtings en sowat 2000 hotelle in die Unie was—banke en ander finansiële inrigtings word nie eers ingesluit nie—is dit nie nodig om verder te beklemtoon dat die aanvraag na gekwalifiseerde bestuurders al hoe meer dringend sal word met verloop van tyd nie.

Insgelyks val dit nouliks te betwyfel dat met die uitbreiding van die handel en nywerhede, die getal besigheidsinrigtings sal vermeerder en dat hulle weer 'n toenemende aantal bestuurders sal benodig.

Met die oog op genoemde potensialiteite kan my raaiskatting van 'n minimum van 50,000 puik bestuurders wat teen die jaar 2000 benodig sal word, 'n uiters konserwatiewe onderskatting blyk te wees.

In die verbygaan kan ek nie nalaat om 'n sterk pleidooi te lewer dat al hierdie potensiële ontwikkeling nie toegelaat moet word om sommer toevallig te geskied en in die onbekende toekoms sy eie onbestuurde gang te gaan nie. Ek moet hier miskien beklemtoon dat ek geen apostel van onnodige regeringsinmenging of enige vorm van staatsbeheerde ontwikkeling nie. Inteendeel onderskryf ek ten volle die mening dat die private onderneming basies tot ons lewenswyse is; dat die ondernemingsgees die lewe

van ons ontwikkeling is en dat dit geensins aan bande gelê moet word nie.

Dit alles kan volledige geleentheid en onbeperkte veld gegee word en terselfdertyd ruimte laat vir elke Suid-Afrikaner—binne redelike perke—om alle pogings aan te wend om 'n meer gebalanseerde ekonomie vir ons land en 'n meer gebalanseerde ontwikkeling van al die natuurlike hulpbronne daarvan te verkry—hetsy op die gebied van primêre, sekondêre of tersiêre bedrywighede.

Ons industriële en ekonomiese vooruitgang kan ons help om 'n beter Suid-Afrika en 'n groot nasie op te bou alleen wanneer al ons bedrywighede tot 'n ekonomiese geheel gevorm word, „een afhanklik van die ander, een in diens van die ander".

In dit alles sien ek dan 'n taak en 'n roeping vir almal wat 'n besturende of beherende posisie beklee in ons land. Hulle taak is nie om alleen geld vir hul firmas of vir hulself te maak nie. Hulle het 'n nasionale plig sowel as 'n indiwiduele plig om na te kom. Hulle kan dit hul bydrae maak tot dié mate alleen dat hulle nie slegs studente en miskien leiers in gedagterigtings is nie, maar bo alles behoort hulle leiers van mense in volle spanwerk te wees.

'n Progressiewe studiegroep in die V.S.A. het in 1948 tot die volgende gevolgtrekking gekom:

> „Om verhoogde produksie per manne-uur te verkry—en dit teen geen vermeerderde kapitaaluitgawe of loonuitgawes nie—word 'n meer doeltreffende gebruik van die nywerheid se menslike hulpbronne benodig. Dit vereis dat die Bestuur 'n program moet opstel wat werklus sal stimuleer, tevredenheid met werk sal ontwikkel, asook die soort lojaliteit wat werknemers op alle vlakke daartoe sal lei om saam te werk om die betrokke besigheid vlot te laat loop. Dit is die goedkoop wyse om geskikte arbeid meer ekonomies met betrekking tot produksie aan te wend".

In alle groot ondernemings moet daar 'n hoof en hande wees—net soos in die menslike liggaam ons 'n besturende brein het en ledemate om die bevele van die brein uit te voer. Maar tensy die hande met die kop saamwerk, tensy die ledemate vinnig en gewilliglik reageer op die bevele van die verstand en sodanige bevele uitvoer, is hulle van geen waarde nie. So'n man, hetsy bestuurder of gewone werksman, is dan soos 'n masjien wat uit orde is en is van geen nut vir die besigheid nie.

Ons is almal menslik en elkeen hou daarvan om persoonlike erkenning te ontvang vir sy werk bo en behalwe die bloot kommersiële aspek van besoldiging vir werk verrig.

Wanneer 'n prokureur sy saak wen, of die uitgewer 'n suksesvolle boek publiseer, of 'n handelaar 'n kopie maak, of 'n fabrikant 'n nuwigheid wat groot byval vind op die mark bring, verbly die firma hom daarin. Dit is natuurlik, maar tog beteken dit veel meer wanneer al die werknemers van die firma hul daarin verheug.

Die les wat hieruit geleer kan word is dat 'n paar woorde van lof en aanmoediging die verskil kan beteken tussen gewillige en agtelosige diens. Alle bestuurders moet hulle hierdie basiese menslike behoefte op die hart druk, d.w.s. dat daar maniere is om vrywillige diens te verkry wat veel meer werd is as besoldigde diens.

Met ander woorde, dit is vir my 'n sine qua non dat die meeste bestuurders en toekomstige bestuurders die vermoë moet besit om 'n beter begrip van die menslike aspek van hul werk aan te kweek. Die grootste potensiaal waaroor 'n nywerheid beskik is sy menslike potensiaal. Nodig vir werknemers is goeie werktoestande, ontspanningstyd en -fasiliteite, voldoende mediese bystand en les bes, ouderdomsekuriteit.

Ten slotte, die taak om die doeltreffende werking van 'n saak te organiseer kom nooit ten einde nie; die resultate is nooit volmaak nie. Die proses is aaneenlopend en „tyd, geduld en bedagsaamheid word die hoofbestanddele van die administratiewe proses".

„Onbeperkte geleenthede" is die wekroep van ons vaderland aan almal wat bereid is om skouer aan die wiel te sit en om te konsentreer op intelligente, eerlike en harde werk.

F. J. DU TOIT.