

BESTUURSINLIGTING-
SISTEME IN DIE
ONAFHANKLIKE
KLEINHANDEL

J CRONJÉ

(ii)

BESTUURSINLIGTINGSISTEME IN DIE ONAFHANKLIKE

KLEINHANDEL

JOHANN CRONJE

Skripsie aangebied as gedeeltelike vereiste vir

die graad

MAGISTER BEDRYFSADMINISTRASIE

FAKULTEIT EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR

CHRISTELIKE HOER ONDERWYS

LEIER:

DR.J.J.D.HAVENGA

Potchefstroom

Januarie 1975.

VOORWOORD

Die praktiese bestuursproblematiek waarin die hedendaagse onafhanklike kleinhandelaar homself bevind, het gedien as motivering vir hierdie studie. Wetenskaplike bestuurshulp vorm die basis vir enige suksesvolle besigheidsonderneming, en deur middel van hierdie studie wil daar gepoog word om die noodsaaklikheid hiervan te beklemtoon en 'n moontlike bydrae te maak tot die oplossing van hierdie belangrike probleem in die kleinhandel.

My opregte dank en waardering aan almal wat hierdie studie moontlik gemaak het.

Die Skrywer.

I N H O U D S O P G A W EPagina

VOORWOORD	iii
 HOOFSTUK I: INLEIDING	 1
1.1 Doel van die studie	1
1.2 Afbakening van die studie	1
1.3 Metode van ondersoek	2
1.4 Indeling van die studie	2
 HOOFSTUK II: BESTUURSINLIGTINGSISTEME	 4
1.1 Definisie	4
1.1.1 Versameling van data	5
1.1.2 Kommunikasie	5
1.1.3 Verwerking van data	5
1.1.4 Verslagdoening	6
1.2 Behoeftte aan bestuursinligtingsisteme	6
1.3 Implementering en toepassing van bestuursinligtingsisteme	8
1.3.1 Die basiese behoefttes van die onderneming	8
1.3.2 Die koste verbonde aan die inligtingsisteme	9
 HOOFSTUK III: BEGROTINGSBEHEER	 11
1.1 Inleiding	11
1.2 Begrotings	13
1.3 Soorte begrotings	14
1.3.1 Die omsetbegroting	15
1.3.2 Die aankoopsgroting	21
1.3.2.1 Outomatisasie	28
1.3.2.2 Maandelikse aankoopsgroting	29
1.3.3 Die kostegroting	33
1.3.4 Die winsbegroting	39
1.3.4.1 Bruto winsbegroting	39
1.3.4.2 Netto winsbegroting	40
1.3.5 Die kontantbegroting	42
1.3.5.1 Aard en doel van die kontantbegroting	42
1.3.5.2 Funksies	43
1.3.5.3 Bepaling van kontantbehoefte	44

1.3.5.3.1	Die balansstaatprojeksie	45
1.3.5.3.2	Die kontantvloei-analise	46

HOOFSTUK	IV:	ONTLEDING VAN FINANSIËLE	
		STATE	52
1.1	Doel van die ontleding van finansiële state ..		52
1.2	Vergelykingsmaatstawwe		54
1.3	Die samestelling van die balansstaat		
	en inkomstestaat		57
1.4	Belangrikste finansiële verhoudingsgetalle ..		58
1.5	Omskrywing van sekere terminologieë		65
1.6	Toepassing van verhoudingsgetalle by		
	die ontleding en interpretasie van		
	finansiële state		68
1.6.1	Voorbeeld		68
1.6.2	Verhoudingsgetalle		71
1.6.3	Beoordeling van die finansiële		
	resultate na aanleiding van die		
	verskillende verhoudingsgetalle		74

HOOFSTUK	V:	VOORRAADBEPLANNING	83
1.1	Doel van voorraadbeplanning		83
1.2	Elemente van voorraadbeheer		85
1.3	Keuse van 'n voorraadkontrole-sisteem		85
1.3.1	Monetêre voorraadkontrole-sisteem		86
1.3.2	Eenheidskontrole-sisteem		89
1.3.2.1	Voorraadklassifikasie		90
1.3.2.2	Voorraadaantekening		91
1.4	Voordele van 'n eenheidskontrole-sisteem ..		94
1.5	Voorraadomsetsnelheid		96
1.5.1	Wat is voorraadomsetsnelheid		96
1.5.2	Voordele van 'n hoë voorraadomsetsnelheid ..		97
1.5.3	Te hoë voorraadomsetsnelheid		99
1.5.4	Relatiewe winsgewendheid		100

HOOFSTUK VI:	GEVALLESTUDIE		102
1.1	Inleiding		102
1.2	Finansiële resultate		103
1.3	Bestuursprobleme		105
1.4	Aanbevelings		107
1.5	Resultate		108
HOOFSTUK VII:	SAMEVATTING		111
BIBLIOGRAFIE			113

HOOFSTUK I

INLEIDING

1.1 Doel van die studie

Die doel van hierdie studie oor bestuursinligtingsisteme in die kleinhandel is tweërlei van aard. Eerstens is die doel om die belangrikheid en noodsaaklikheid van effektiewe en wetenskaplike bestuurs-hulp by die kleinhandelaar tuis te bring. Tweedens word 'n paar bestuursinligtingsisteme, wat doeltreffend in die kleinhandel gebruik word, bespreek om aan te dui hoe hierdie sisteme effektief kan bydra tot doelgerigte en suksesvolle bestuur.

1.2 Afbakening van die studie

Aangesien die onderwerp van hierdie studie 'n baie wye veld dek en 'n volledige en detail bespreking buite die bestek van hierdie studie val, word slegs enkele belangrike bestuursinligtingsisteme bespreek. Daar word basies aandag geskenk aan sekere begrotingsbeheersisteme en finansiële kontrole-sisteme.

Inligtingsisteme m.b.t. marknavorsing, kopersgedrag, personeelrekords, reklame, ens. word dus nie in hierdie studie behandel nie.

1.3 Metode van ondersoek

Kwalitatiewe inligting is hoofsaaklik verkry deur middel van literatuurstudie.

Empiriese ondersoeke, waarneming en eie ondervinding het as basis gedien vir die kwantitatiewe inligting.

Kwantitatiewe inligting is ook verkry uit konsultasie-verslae en studies van die Adviesburo vir Klein Sake-ondernemings.

1.4 Indeling van die studie

Hoofstuk II bevat 'n kort bespreking oor die definisie van bestuursinligtingsisteme, die praktiese toepassing daarvan en die ontwikkelingspatroon daarvan.

In hoofstuk III word daar 'n praktiese bespreking gevoer oor begrotingsbeheer met spesiale verwysing na enkele van die belangrikste begrotingsbeheersisteme. Die verskillende sisteme word verder toegelig met praktiese voorbeelde.

Hoofstuk IV handel oor die ontleding van finansiële state as effektiewe metode tot bestuurshulp. Daar word aandag geskenk aan die doel van finansiële ontleding, die belangrikste verhoudingsgetalle, die metode van

ontleding, ensovoorts. Verder word daar van 'n eenvoudige praktiese voorbeeld gebruik gemaak om die toepassing van finansiële analise te illustreer.

Aangesien voorraadbeheer so 'n belangrike bestuursfunksie is word hoofstuk V aan hierdie onderwerp gewy. Aandag word geskenk aan metodes van voorraadkontrolle asook ander aspekte wat betrekking het op voorraadbeplanning en -beheer.

In Hoofstuk VI word 'n gevallestudie behandel om te illustreer hoe die bestuursinligtingsisteme wat in hierdie studie bespreek word, doeltreffend in die praktyk toegepas kan word.

BESTUURSINLIGTINGSISTEME

1.1 Definisie

(1) 'n Inligtingsstelsel kan gedefinieer word as 'n spesifieke metode, of reeks van metodes, vir die versameling, kommunikasie, verwerking en verslagdoening van alle data benodig deur bestuur vir effektiewe bedryfsvoering¹⁾.

Gerald Phillippe beskryf 'n bestuursinligtingsstelsel as 'n stelsel wat "..... selects, rejects, edits and headlines business data in order to turn it into business intelligence"²⁾.

'n Bestuursinligtingsstelsel is dus basies 'n stelsel, hoe eenvoudig ookal, wat informasie versamel en op so 'n wyse aan die bestuur beskikbaar stel sodat die bestuur se taak daardeur vergemaklik word en die doeltreffendheid en winsgewendheid van die onderneming verhoog word.

Die vier basiese elemente van enige inligtingsstelsel kan soos volg saamgevat word³⁾:

-
1. Joseph, A.B. Methods for evaluating retail information systems. New York, Retail Research Institute, 1964. p.6.
 2. Frankenberg, P. Management information systems. New York, Retail Research Institute, 1968. p.5.
 3. Joseph, op.cit., p.7.

1.1.1 Versameling van data

Versameling van data is die versameling van informasie vanaf basiese bronne

- (i) in die korrekte bedrag of hoeveelheid,
- (ii) in die verlangde vorm, en
- (iii) op die regte tyd.

1.1.2 Kommunikasie

Data kommunikasie is die hoe, wanneer en hoekom inligting oorgedra word van een punt na 'n ander; die doel van die oordrag; hoe kontrole toegepas word op die oordraging self; wat die oordragmedium is, ens.

1.1.3 Verwerking van data

Die verwerking van data vereis 'n deeglike kennis van die volgende:

- (i) Hoe inligting verwerk moet word om die verlangde resultaat te verkry.
- (ii) Hoe die verwerking van data deur kwalitatiewe en kwantitatiewe kontrole beheer word.
- (iii) Die belangrikheid van programering en skedulering van verwerkingsmetodes.

(iv) Die spoed waarmee die verwerking kan geskied.

(v) Die akkuraatheid van dataverwerking.

1.1.4 Verslagdoening

Verslagdoening is waarskynlik die sleutel tot sukses vir enige bestuursinligtingsstelsel. Dit is belangrik dat daar vooraf bepaal sal word watter inligting verskaf moet word, hoe dit verskaf moet word, hoe dikwels (en wanneer) dit verskaf moet word en aan wie dit verskaf moet word.

Die spesifikasies vir 'n inligtingsstelsel spruit dus voort uit die deurlopende aksie en interaksie van die verslagdoeningvereistes, kommunikasie en die verwerking van inligting.

1.2 Behoeftes aan bestuursinligtingsstelsels

Die handelaar van minder as 'n eeu gelede het baie waarde geheg aan handelsgeheime wat hom 'n voorsprong mag gee bo sy mededingers. Hy het weinig aantekening gehou van sy handelsaktiwiteite behalwe die wat vereis was vir wettige dokumentasie en beskerming. Sy informasie-tegnieke en metodes was eenvoudig maar voldoende vir sy behoeftes. Sy

besluite was hoofsaaklik gebaseer op kennis versamel deur ondervinding en hierdie kennis is streng geheim gehou⁴⁾.

Na die Industriële Revolusie het daar egter ingrypende veranderings plaasgevind. Besigheidsondernemings het vinnig ontwikkel in grootte en aktiwiteit met wins as die belangrikste motief. Die aanbod het vinnig begin om die vraag in te haal, en mededinging het strawwer geraak wat die vraag na meer effektiewe bestuur laat ontstaan het⁵⁾.

Besluitneming kon nie meer op algemene kennis en gevoel gebaseer word nie, en die behoefte na wetenskaplike bestuursmetodes het gaandeweg ontstaan. Die besluitnemingsproses het dus al hoe meer afhanklik geword van doeltreffende inligtingsisteme.

Die toenemende gekompliseerdheid van die moderne onderneming, die strawwe mededinging en ander faktore soos grootte, diversifikasie, spesialisasie van funksies en desentralisasie veroorsaak dat koördinasie verder bemoeilik word. Nasionale en

4. Littlefield, C.L. e.a. Office and administrative management: systems analysis, data processing, and office services. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970. p.7.

5. Ibid.

internasionale mededinging in produk, diens en prys het bygedra tot 'n "winsbeperking" wat 'n klein marge vir foute in bestuursbesluite laat. Genoemde faktore tesame met tegnologiese deurbrake in elektroniese rekenaars en ander ontwikkelings in outomatisasie, het aanleiding gegee tot die hedendaagse "informasie revolusie"⁶⁾.

Die behoefte aan effektiewe inligtingsisteme het gedurende die afgelope dekade drasties toegeneem, en afgesien van die voordele wat rekenaartegnologie en ander arbeidsbesparende toerusting bied, beweer Littlefield dat "..... the clerical and kindred worker group has been the fastest growing major segment of the working force during the past decade"⁷⁾.

1.3 Implementering en toepassing van bestuursinligtingsisteme

By die implementering van bestuursinligtingsisteme is dit essensieel dat daar vooraf aandag geskenk word aan die volgende belangrike faktore:

1.3.1 Die basiese behoeftes van die onderneming.

- (i) Hoeveel inligting word benodig.
- (ii) Hoeveel data moet verwerk word.
- (iii) Hoe gereeld moet die inligting beskikbaar gestel word.

6. Ibid., p.8.

7. Ibid., p.9.

- (iv) Hoe word die huidige administrasie en sisteme beïnvloed.

1.3.2 Die koste verbonde aan die inligtingsisteme.

- (i) Word addisionele personeel benodig.
- (ii) Word daar gebruik gemaak van rekenaarburo's.
- (iii) Moet personeel opgelei word.
- (iv) Moet nuwe toerusting aangekoop word om data te versamel en te verwerk.
- (v) Moet nuwe skryfbehoeftes aangekoop word.
- (vi) Is daar enige addisionele kostes verbonde aan die implementering van die sisteme, (rekenaarprogramme ens.)

Vervolgens moet daar vasgestel word of die inligting wat deur hierdie sisteme beskikbaar gestel word die koste regverdig en of die onderneming in staat is om die inligtingsisteme te bekostig. Verder moet die vraag beantwoord word of die bestuur se taak vergemaklik gaan word en of die sisteme sal bydra tot 'n meer suksesvolle en doelgerigte bestuursbeleid wat uiteindelik die ondernemingsrentabiliteit sal verhoog.

Wanneer daar besluit word op die implementering van bestuursinligtingsisteme, is dit netso belangrik om vooraf te beplan hoe hierdie sisteme in die onderneming toegepas gaan word. Die sisteme moet noukeurig bestudeer en ontleed word sodat moontlike probleme in die begin-

stadium opgelos kan word.

Die sukses van enige sisteem hang af van doeltreffende kontrole-maatreëls en tydige opvolging van positiewe of negatiewe afwykings sodat korrekte stappe betyds geneem kan word om die onderneming volgens plan te bestuur. Dit sal die bestuur dus in staat stel om die doelwitte wat daar vir die onderneming gestel is te bereik, en soos Paul Frankenberg tereg beweer, bestaan daar geen twyfel ".....that the successful firms of the future will have achieved that competitive position by adhering to long-range plans developed by a combination of entrepreneurial leadership and professional management, supported by a comprehensive system of information presentation"⁸⁾.

8. Frankenberg, op.cit., p.54.

BEGROTINGSBEHEER

1.1 Inleiding

Meer as 'n halfeeue gelede het Frederick W. Taylor wetenskaplike bestuur gedefinieër as "management by facts and measurement rather than by guesswork". Vandag in die moderne ekonomie is hierdie definisie nog netso geldend. Geen onderneming, hoe groot of klein dit ookal mag wees, kan suksesvol wees sonder om van een of ander bestuursinligtingsstelsel gebruik te maak nie.

"There is an old saying that knowledge is power. Management in today's business environment provides ample substantiation for this axiom. The ability to get results depends greatly upon having adequate, accurate, and timely information"¹⁾.

Bestuur se taak is basies om doelwitte vir die onderneming te stel en dan die onderneming te lei om hierdie doelwitte te bereik. Hierdie is 'n taak wat baie van die bestuur verg en steeds toenemende eise stel. Die onderneming word groter en meer kompleks, verantwoordelikhede neem toe, mededinging word strawwer en die foutegrens t.o.v. besluitneming vernou. Die Bestuur kan hom nie

1. Littlefield, C.L., Rachel, Rank. M. & Caruth, Donald, L. Office and administrative management: systems analysis, data processing, and office services. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970. p.82.

meer laat lei deur algemene gevoel nie, en die behoefte ontstaan noodwendig na een of ander vorm van effektiewe en wetenskaplike bestuurshulp. Die bestuur moet toesien dat hierdie doelwitte bereik word deur die nodige sisteme in te stel. Verder moet die werklike en begrote resultate gereeld met mekaar vergelyk word sodat die bestuur in staat sal wees om afwykings op te spoor, en indien moontlik, te elimineer.

Sommige bestuurders beskou begrotings as een van die funksies of tegnieke van die rekenmeester, maar die moderne bestuurder, in 'n baie strawwe mededingsituasie, wat 'n sukses van sy onderneming wil maak moet besef dat hierdie beskouing nie sondermeer aanvaar kan word nie. E.G. Wood²⁾ maak die stelling dat "budgetary control is not and never has been just a technique of accountancy; it is a practical tool of management".

Die basis vir goeie bestuur kan dus as volg gestel word: beplanning vir resultate, implementering van die beplanningsaktiwiteite, verkryging van werklike resultate vir vergelykingsdoeleindes en die neem van korrektiewe stappe soos die beplanning vorder.

2. Wood, E.G. Bigger profits for the smaller firm. London, Business Books Limited, 1972. p. 25.

1.2 Begrotings

Die begroting vir 'n sakeonderneming is 'n allesomvattende en gekoördineerde plan opgestel uit statistiese gegewens en volgens spesifieke doelwitte vir die onderneming vir 'n bepaalde toekomstige periode. Die begroting is eintlik niks anders as die in geld uitgedrukte plan vir die besigheidsaktiwiteite van 'n bepaalde termyn in die toekoms nie³⁾.

Vir die beplanning en beheer in enige onderneming is die begroting onontbeerlik. Die begroting is 'n kontrole-instrument van die bestuur eers wanneer die afwykings tussen die begroting en werklikheid bestudeer word en die oorsaak vir die afwykings vasgestel word. Die opstel van begrotings is nutteloos indien die werklike resultate nie vergelyk word met die begrotings nie - daar is dan geen sprake van kontrole en beheer nie.

Sorgvuldige beplanning is belangrik by die opstel van enige begroting. Sodanige beplanning word gebaseer op die prestasie van die onderneming in die verlede, die algemene toekomsverwagtings sowel as die gemotiveerdheid van die bestuur in die betrokke onderneming om sekere doelwitte te bereik.

3. Reynders, H.J.J. Finansiële bestuur. Pretoria, J.L. van Schaik beperk, 1971. p.180.

In geheel gesien bied die gekonsolideerde begroting 'n vooruitskouing van die stand van sake in die onderneming na die verstryking van 'n bepaalde periode indien alles volgens plan sou verloop. Sommige bestuurders voer aan dat dit onmoontlik is om akkurate vooruit-skattings te maak en dat dit dus 'n verkwisting van tyd en arbeid is om begrotings op te stel wat nooit naby die werklikheid kom nie. Die doel van begrotingsbeheer is egter nie om vas te stel hoe goed die bestuur vooruit kan skat nie, maar die werklike doel is om die bestuur in staat te stel om beter besluite te neem as wat die geval sou gewees het met die afwesigheid van enige beplanning.

1.3 Soorte Begrotings

Begrotingsbeheer is nie alleen 'n instrument vir die beheer van uitgawes nie, maar dit is eerder 'n gekoördineerde plan vir die toekoms. Omdat die gekonsolideerde begroting verskillende aspekte van die bedryfsvoering in ag neem en eintlik die somtotaal van 'n hele aantal individuele beplannings is, moet die funksie daarvan koördinerend van aard wees.

Daar bestaan 'n hele aantal soorte begrotings wat vandag gebruik word. In hierdie bespreking sal daar egter net aandag geskenk word aan die belangrikste begrotings wat betrekking het op die onafhanklike kleinhandel. Al hierdie begrotings vorm in werklikheid 'n eenheid en is afhanklik

van mekaar. Van hierdie begrotings kan uitgebrei en in meer detail opgestel word afhangende van die behoeftes van die onderneming.

Die volgende is die belangrikste begrotings:

- 1.3.1 Omsetbegroting.
- 1.3.2 Aankoopsbegroting (waarby die voorraadbegroting ingesluit is)
- 1.3.3 Kostebegroting.
- 1.3.4 Winsbegroting.
- 1.3.5 Kontantbegroting.

1.3.1 Die omsetbegroting

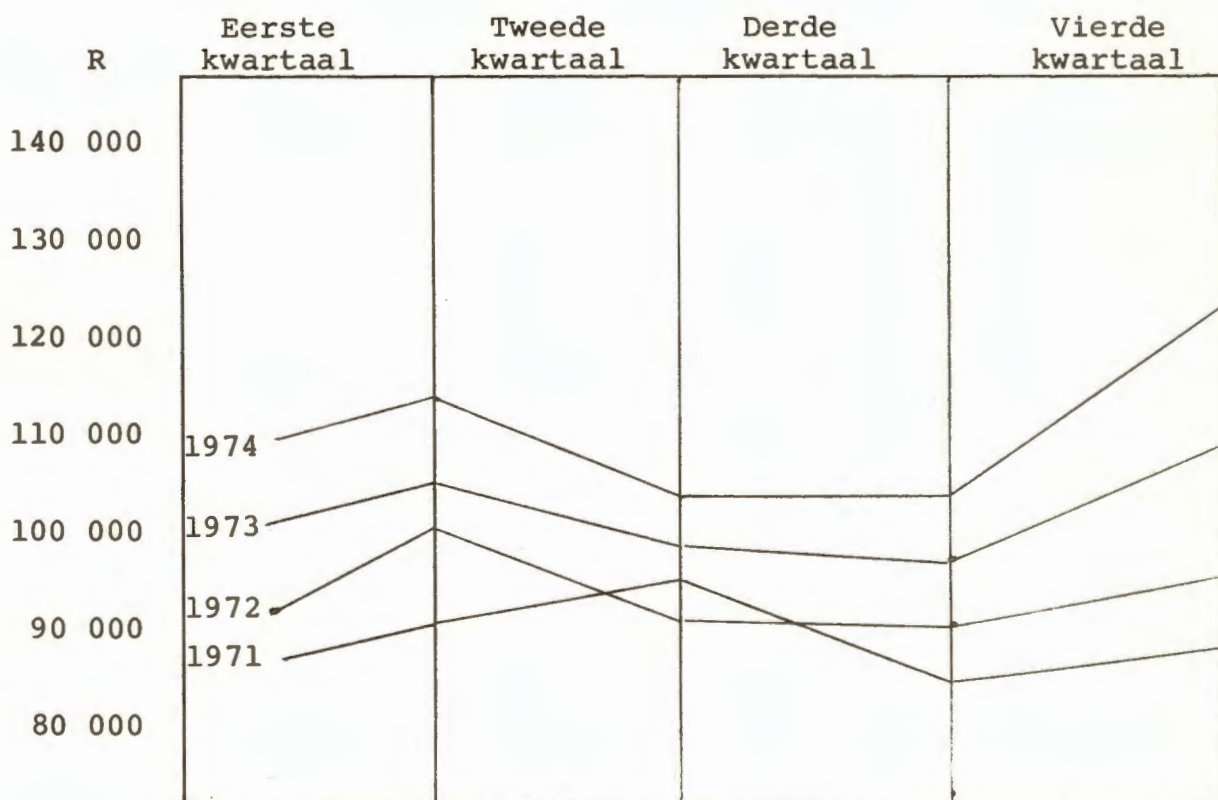
Die omsetbegroting is die primêre begroting en vorm die basis vir baie van die ander begrotings. Die omsetbegroting in die kleinhandel is redelik elementêr afhangende van die tipe onderneming. Die omsetbegroting vir 'n onderneming wat hoofsaaklik seisoensgebonde is, is meer ingewikkeld en moeiliker om vooruit te bereken. In hierdie besondere geval word die taak aansienlik vergemaklik indien omset-syfers vir vorige ooreenstemmende tydperke beskikbaar is. Seisoensinvloede en ander tendense kan dan makliker bepaal word en in berekening gebring word

met die nuwe omsetbeplanning.

Grafiek I toon aan hoe daar op 'n eenvoudige manier grafies rekord gehou kan word van die verkoopsresultate per kwartaal.

GRAFIEK I

Verkope per kwartaal



Uit hierdie grafiek kan daar afgelei word dat daar 'n styging in omset in die eerste en vierde kwartaal en 'n afname in omset gedurende die tweede en derde kwartaal is, en hierdie inligting kan nuttig gebruik word by die opstel van die ander begrotings, asook by die bepaling van uitverkopingsdatums, datums vir spesiale aanbiedings, ensovoorts.

Die verkoopsbegroting kan meer volledig opgestel word sodat die verkope per maand beskikbaar is en met werklike resultate vergelyk kan word. Die afwykings kan dan ontleed word en daar kan vasgestel word waarom die begrote en werklike syfers verskil. (Hoe korter die periode van die begroting hoe meer akkuraat sal dit wees. 'n Langtermyn begroting stel die vooruitskattings bloot aan meer veranderlikes.) Hierdie omsetbegroting maak voorsiening vir die begroting van die omset per afdeling per voorraadgroepe of per tak asook die omset in totaal. (Sien Tabel I.)

Indien omsetbegroting per afdeling gedoen word is dit maklik om te bepaal watter afdeling 'n afwyking toon en is dit eenvoudiger om korrektiewe stappe te neem as wat dit sou wees indien slegs die totale syfers beskikbaar was. (Om hierdie metode toe te pas is dit natuurlik nodig om verkope per afdeling te kry deur volledige afdelingsverdeling toe te pas.)

Met hierdie metode kan daar ook verder uitgebrei word op afdelingsbegrotings m.b.t. aankope, voorraad, wins en koste.

TABEL I

..

OMSETBEGROTING VIR DIE JAAR GEEINDIG 28 FEBRUARIE 19

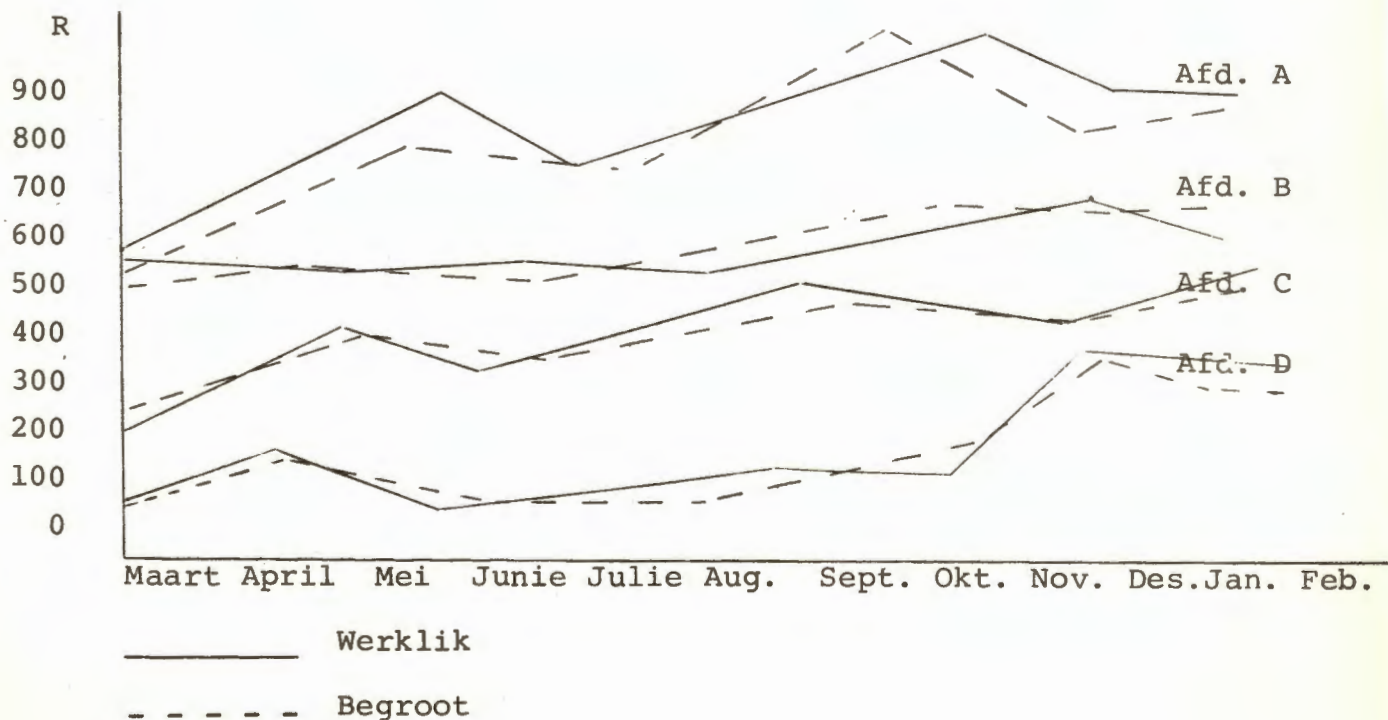
	<u>AFDELING I</u>			<u>AFDELING II</u>			<u>AFDELING III</u>			<u>TOTAAL</u>		
	Werk- lik	Be- groot	Af- wyking +/-	Werk- lik	Be- groot	Af- wyking +/-	Werk- lik	Be- groot	Af wyking +/-	Werk- lik	Be- groot	Af- wyking +/-
Maart												
April												
Mei												
Junie												
Julie												
Augustus												
September												
Oktober												
November												
Desember												
Januarie												
Februarie												
TOTAAL												

Die omsetbegroting kan nog verder uitgebrei word indien dit vereis word. Dit mag miskien vir die bestuur van waarde wees om die verkope per eenheid ook beskikbaar te hê, veral in die geval waar daar handel gedryf word in voorraad met 'n hoë eenheidskoste soos bv. kantoormasjienerie.

Die omsetbegroting kan ook grafies voorgestel word. (Sien Grafiek II.) Die resultate van elke afdeling kan dus visueel waargeneem en makliker beoordeel word.

GRAFIEK II

Omsetbegroting vir die jaar geëindig 28 Februarie 19



Die omsetbegroting kan nou uitgebrei word soos in Tabel II. Die verkope is dus nou beskikbaar in eenhede asook in geldwaarde. Vir elke maand sal 'n soortgelyke begroting opgestel word asook 'n begroting vir die jaar. Die volgende voorraadverdeling kan byvoorbeeld gebruik word:

Vier Hoofgroepe:

A	-	Tikmasjiene
B	-	Boekhoumasjiene
C	-	Optelmasjiene
D	-	Elektroniese rekenaars

Hierdie vier hoofgroepe kan verder verdeel word volgens die verskillende soorte modelle soos volg:

Groep A	1	tot	10
Groep B	1	tot	10
Groep C	1	tot	10
Groep D	1	tot	10

Alle fakture sal dus as volg uitgemaak word:

Faktuur

Hoeveelheid	Verwysings No.	Omskrywing	R	C
1	D 4	Elektorniese rekenaar	75	00
1	A 2	Tikmasjien	250	00
1	C 7	Optelmasjien	185	00

Vanaf hierdie fakture word die inligting maandeliks opgesom en vergelyk met die begroting soos in Tabel II uiteengesit.

1.3.2 Die Aankoopsbegroting

Die omsetbegroting vorm die basis vir die aankoopsgroting. Voordat 'n aankoopsgroting opgestel kan word is dit nodig om eers 'n omsetbegroting op te stel.

Die mees elementêre aankoopsgroting is die monetêre aankoopsgroting. Om hierdie groting te kan opstel is dit nodig om die volgende syfers beskikbaar te hê:

- (i) Die begrote verkoopsyfer
- (ii) Die persentasie bruto wins

TABEL II

GEKOMBINEERDE EENHEIDS EN MONETÈRE

OMSETBEGROTING VIR DIE MAAND

FEBRUARIE 19

Verkope (Eenhede)

Verkope (R)

DELING	Begroot	Werklik	Afwyking +/-	Begroot	Werklik	Afwyking +/-
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
AAL						

(iii) Die voorraadomkeersnelheid⁴⁾

(iv) Die voorraad op hande.

Voorbeeld van monetêre aankoopsbegroting

Begrote omset vir die jaar	R	300 000
Bruto wins ($33\frac{1}{3}\%$ op omset)		<u>100 000</u>
Aankope ($66\frac{2}{3}\%$)		200 000
Voorraadomkeersnelheid		2 x per jaar
Gemiddelde voorraad		$200\ 000 \div 2$
	=	100 000
Voorraad op hande		140 000
Surplus voorraad		$140\ 000 - 100\ 000$
	=	40 000
Bedrag beskikbaar vir aankope		$200\ 000 - 40\ 000$
	=	<u><u>R160 000</u></u>

4. Die voorraadomkeersnelheid word soos volg bereken:

$$(i) \text{ Voorraadomkeersnelheid} = \frac{\text{Koste van verkope}}{(\text{Beginvoorraad} + \text{Eindvoorraad}) \div 2} \quad \text{(teen kosprys)}$$

$$(\text{Koste van verkope} = \text{Beginvoorraad} + \text{Aankope} - \text{Eindvoorraad})$$

of:

$$(ii) \text{ Voorraadomkeersnelheid} = \frac{\text{Verkope}}{(\text{Beginvoorraad} + \text{Eindvoorraad}) \div 2} \quad \text{(teen verkoopsprys)}$$

Die bedrag beskikbaar vir aankope kan nou per maand of kwartaal bereken word in verhouding tot die maandelikse of kwartaallikse omsetbegroting. Die berekening word soos volg gedoen:

Maandelikse aankoopsbegroting

	<u>Verkope</u>	<u>Begrote aankoopssyfer</u>
Maart	20 000	10 657
April	25 000	13 329
Mei	25 000	13 329
Junie	20 000	10 657
Julie	30 000	16 000
Augustus	20 000	10 657
September	25 000	13 329
Oktober	30 000	16 000
November	35 000	18 657
Desember	40 000	21 313
Januarie	15 000	8 000
Februarie	<u>15 000</u>	<u>8 000</u>
Totaal	<u><u>300 000</u></u>	<u><u>160 000</u></u>

Indien die werklike omsetsyfers noemenswaardig verskil van die begrote omsetsyfers word die aankoopssyfers dien-ooreenkomstig aangesuiwer.

Die monetêre aankoopsgroting is geen gesofistikeerde metode om aankope te beplan nie, maar dit is 'n eenvoudige metode om te verhoed dat onnodige voorraadopbouing plaasvind. Die handelaar kry dus 'n redelike aanduiding van hoeveel voorraad om aan te koop, en word in staat gestel om vooraf te bepaal wat sy finansiële verpligtinge t.o.v. aankope gaan wees. (Met inagneming van spesifieke prysstygings en die algemene invloed van inflasie.)

Net soos in die geval van die omsetbegroting is dit vir sekere ondernemings wat handel dryf in voorraad met 'n hoë eenheidskoste, nodig om die begrote aankope per eenheid beskikbaar te hê. In hierdie geval kan die eenheidsbegroting ook met die monetêre aankoopsgroting gekombineer word, soos in Tabel III. Dieselfde voorbeeld as in Tabel II kan gebruik word.

'n Belangrike rede waarom die omset- en aankoopsgroting in eenhede en geldwaarde opgestel word, is omdat 'n monetêre begroting alleen soms misleidend kan wees indien die eenheidspryse verander. Dit mag dus gebeur dat die begrote omsetsyfer wel behaal word, maar daar is minder eenhede verkoop a.g.v. prysstygings. Die gekombineerde eenheids en monetêre aankoop- en verkoopsbegroting kan saam opgestel word, soos in Tabel IV om kontrole te vergemaklik.

GEKOMBINEERDE EENHEIDS EN MONETERE AANKOOPS- EN VERKOOPSBEGROTING

FEBRUARIE 19

		EENHEDE						BEDRAG					
		Aankope			Verkope			Aankope			Verkope		
AFDELING		Begroot	Werklik	afwyking +/-	Begroot	Werklik	afwyking +/-	Begroot	Werklik	afwyking +/-	Begroot	Werklik	afwyking +/-
A.	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
B	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
C.	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
D.	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
TOTAAL													

1.3.2.1 Outomatisasie

Soos reeds genoem is dit slegs moontlik om meganiese aankoops- en omsetbegrotings op 'n eenheidsbasis op te stel waar daar handel gedryf word in voorraad met 'n hoë eenheidskoste. Waar 'n onderneming se voorraad dus uit groot aantal lae koste-eenhede bestaan is dit onmoontlik om soortgelyke begrotings met die hand op te stel. In sulke gevalle word daar van die elektroniese rekenaar gebruik gemaak. Die belangrikste huidige beperking is egter die kostefaktor. Daar moet vooraf noukeurig bepaal word of dit ekonomies sal wees om van bogenoemde metode gebruik te maak.

In die toekoms behoort hierdie probleem grootliks uitgeskakel te word deur rekenaarburo's binne die bereik van elke kleinhandelaar. Op die oomblik is daar al sulke rekenaarburo's in al die belangrikste sentra.

Voordat daar op outomatisasie besluit word, moet die volgende ses basiese vrae beantwoord word⁵⁾:

-
5. Carter, Byron. L. Data processing for the small business. New York, Macfadden - Bartell corporation, 1966. p.27.

- (i) Watter nuwe informasie sal deur outomatisasie beskikbaar gestel word om die bestuurstaak te vergemaklik of om bestuur te verbeter?
- (ii) Sal die bestaande probleem of probleme deur outomatisasie opgelos kan word?
- (iii) Is die volume data wat verwerk moet word te veel om met die hand te doen, of is dit voldoende om outomatisasie te regverdig?
- (iv) Hoe dikwels of gereeld word die informasie benodig?
- (v) Kan die data wat verwerk moet word maklik geakkumuleer word?
- (vi) Kan outomatisasie besparing te weeg bring? Of anders gestel, sal 'n beter sisteem die winste verhoog?

1.3.2.2 Maandelikse aankoopsanalise

In sekere bedryfstakke in die kleinhandel, soos byvoorbeeld handelaars in tekstielware, is dit nie moontlik om sondermeer vir aankope per maand te begroot nie, aangesien die bedryf baie seisoensgebonde is en die aankoper se taak dus aansienlik bemoeilik word. Die afleweringstyd is ook 'n ander belangrike beperkende faktor.

'n Eenvoudige metode wat gebruik kan word om die maandelikse aankope effektief te kontroleer is d.m.v. 'n maandelikse analise (Tabel V) tesame met 'n maandelikse opsomming van die werklike aankope (Tabel VI.)

'n Maandelikse analise soos in Tabel V word vir elke maand van die jaar gehou. As voorbeeld word die maand Junie gebruik. Alle aankoopbestellings vir die volgende maande word aangeteken op die analise-vorm vir die spesifieke maand waarin die bestellings geplaas is. Volgens die voorbeeld is daar dus gedurende Junie bestellings geplaas vir:

Julie	-	R 1 500
Augustus	-	R 3 500
September	-	R 1 100
Oktober	-	-
November	-	R 4 000

Aan die einde van Junie word hierdie totale van die maandelikse analise oorgedra na die totale aankoopsanalise (die bedrae tussen hakkies.) Uit die maandelikse analise kan dus afgelei word waarvoor die onderneming alreeds gekompromitteer is in die toekoms.

TABEL V

MAAND: JUNIE 1974

MAANDELIKSE AANKOOPSANALISE

Tipe Voorraad	Maart	April	Mei	Junie	Julie	Augus.	Septem.	Oktober	November	Desember	Januarie	Feb.	Totaal
Manspakke					500	-	600	-	2 000				3 100
Langbroeke					300	1 000	300	-	-				1 600
Kortbroeke					300	800	-	-	500				1 600
Boordjie Hemde					200	1 000	-	-	-				1 200
Sport hemde					150	500	-	-	1 000				1 650
Dasse					50	200	-	-	200				450
Kouse					-	-	200	-	300				500
													-31-
TOTAAL ⁺					1 500	3 500	1 100		4 000				10 100

+ word oorgedra na die totale aankoopsanalise.

	Begroot	Werklik	Opmerkings
1ste Kwartaal	7 500	8 500	
2de Kwartaal	11 500		
3de Kwartaal	12 000		
4de Kwartaal	8 500		

EINDE VAN ELKE MAAND

	Maart	April	Mei	Junie	Julie	Augustus	Septem- ber	Okto- ber	Novem- ber	Desem- ber	Janu- arie	Fe- bruarie
Maart	4 000	(2 000)	(1 500)		(4 000)	(5 000)						
April		2 500	(800)	(2 500)			(5 000)					
Mei			2 000		(1 000)			(4 000)				
Junie				3 000	(1 500)	(3 500)	(1 100)		(4 000)			
Julie												
Augustus												
September												
Oktober												
November												
Desember												
Januarie												
Februarie												
TOTAAL	4 000	2 500	2 000	3 000								

Vanaf maandelijke analyse

Aan die einde van elke maand word die werklike aankoopssyfer vir die spesifieke maand in die totale aankoopsanalise ingevul. (Volgens die voorbeeld - R4 000 vir Maart, R2 500 vir April en R2 000 vir Mei.) Die begrote aankope vir die kwartaal kan nou vergelyk word met die werklike aankoopssyfer, en enige verskille kan ondersoek word.

Vanaf die maandelikse aankoopsanalise is dit ook moontlik om vas te stel hoe vergelyk die werklike aankope met die begroting.

1.3.3 Die Kostebegroting

Tot dusver is daar aandag geskenk aan die koop en verkoop van goedere teen sekere pryse wat aan die einde van 'n periode 'n marge laat tussen wat betaal is vir die goedere en waarvoor dit verkoop is. Hierdie marge, nl. die bruto wins, is waarna elke aankoper kyk en so hoog as moontlik probeer kry. Dit is die doel van enige onderneming om wins te maak, maar dit gebeur egter dat die bruto wins nie voldoende is om die bedryfskoste te dek nie, en dan het dit 'n verlies vir die onderneming tot gevolg.

Dit gebeur dikwels dat 'n onderneming alles in die stryd werp om verkope te stimuleer om soende 'n groter wins te realiseer. 'n Verhoogde omset bring

egter gewoonlik 'n styging in bedryfskoste mee - meer personeel word benodig, aflewering- en verpakkingskoste styg, finansieringskoste styg want 'n groter voorraad is nodig en debiteure neem toe. Dit is dus van kardinale belang dat daar vooraf beplan word wat die bruto wins en bedryfskoste gaan wees. Indien die begrote omset en bruto wins behaal word en die bedryfskoste word doeltreffend beheer met behulp van 'n kostebegroting, dan moet die begrote netto wins behaal word.

"No problem facing the retailer today is more urgent, more continuous, and more vital to his existence than effective control of expenses. Expenses permeate every retail enterprise, and proper control of them is essential if reasonable profits are to be realized⁶⁾.

Die beheer van bedryfskoste beteken nie altyd die besnoeiing van bedryfskoste nie. Dit moet eerder beskou word as die beperking van werklike koste tot 'n vlak wat nodig is vir die maksimalisering van wins. Dit is dus belangrik dat die kostebegroting in verhouding tot die verkope en bruto wins opgestel word, terwyl die begrote netto wins ook in gedagte gehou word.

6. Duncan, Delbert J. & Hermanson Roger H. Retailing modern concepts and practices. New York, Learning Systems Company, 1970. p.142.

Die begroting vir bedryfskoste in totaal kan soos volg gedoen word:

Begrote omset	100%	(waarin daar voorsiening gemaak is vir 'n realistiese styging in omset.)
Begrote bruto wins	30%	
Begrote bedryfskoste	22%	
Begrote netto wins	8%	

(Die netto wins word beïnvloed deur die omset wat behaal word, die bruto wins wat gerealiseer word en die werklike bedryfskoste.)

Volgens bostaande voorbeeld moet die totale bedryfskoste dus nie meer as 22% van die omset wees nie. 'n Gedetailleerde kostebegroting moet nou opgestel word soos in Tabel VII en elke koste-item moet afsonderlik noukeurig ontleed en realisties begroot word. Die vorige kostesyfers van die onderneming vir die vorige jare kan as riglyn gebruik word tesame met beskikbare norme vir soortgelyke ondernemings.

Hierdie kostebegroting moet verkieslik maandeliks opgestel word en gereeld met die werklike syfer vergelyk word. Enige noemenswaardige afwykings moet ondersoek word en daar moet vasgestel word wat verantwoordelik is vir hierdie afwykings.

Die kostebegroting kan verder geklassifiseer word onder vaste en veranderlike bedryfskoste, en die verskillende verwante koste-items kan saam gegroepeer word, soos die voorbeeld in Tabel VII. Die hoof kostegroepe wat in die voorbeeld gebruik word is die volgende:

- (i) Personeeluitgawes.
- (ii) Huisvesting.
- (iii) Aflewering, Verpakking en Versending.
- (iv) Finansieringskoste.
- (v) Diverse uitgawes.

Tabel VII is 'n voorbeeld van die maandelikse en Tabel VIII van die jaarlikse of totale kostebegroting. Die maandelikse en jaarlikse kostebegroting kan gekombineer word waar daar een kolom vir die jaarlikse begroting is, en twaalf kolomme vir elke maand se begroting.

Die sukses van die kostebegroting (netsoos elke tipe begroting) hang af van hoe gereeld en noukeurig die begrote syfers met die werklike syfers vergelyk word en hoe effektief die afwykings beheer en reggestel word.

TABEL VII

KOSTEBEGROTING (Maandeliks)

	Vorige jaar (Totaal)	Maande- likse Gemiddeld	Begroot	Werklik	Afwyking +/-
I. <u>PERSONEELUITGAWES</u>					
Salarisse (voltydse personeel)					
Salarisse (deeltydse ")					
Salarisse (werkende eienaars)					
Direkteursvergoeding					
Lone (voltyds)					
Lone (deeltyds)					
Kommissie					
Bonusse					
Pensioenfondsbydraes					
Mediesefondsbydraes					
Groepversekering					
Werkloosheidsversekering					
Ongevalle versekering					
Registrasiegelde					
Opleiding					
Uniforms en oorjasse					
Verversing					
Sekretariële fooie					
Ouditeursvergoeding					
Rekenaardienste.					
II. <u>HUISVESTING</u>					
Huur - geboue					
Assuransie					
Water en elektrisiteit					
Onderhoud - geboue					
- toerusting					
Waardevermindering					
III <u>AFLEWERING, VERPAKKING & VERSENDING</u>					
Huur - voertuie					
Reparasies en onderhoud					
- voertuie					
Waardevermindering - voertuie					
Verpakkingsmateriaal					
Brandstof en olie					
Voertuiglisensies					
Derdepartyversekering					
Posgeld en telefoon					
I <u>FINANSIERINGSKOSTE</u>					
Rente - Bank					
- Lenings					
- Handelskrediteure					
- Huurkoopkrediteure					
. <u>DIVERSE UITGAWES</u>					
Bankkoste					
Handelslisensies					
Oninvorderbare skuld					
Invorderingskoste					
Ledegeld en subskripsies					
Skryfbehoeftes & drukwerk					
Donasies.					
TOTAAL					

ABEL VIII

KOSTEBEGROTING (Totaal)

19

	Vorige jaar	Begroot	Werklik	Afwyking +/-
<u>PERSONEELUITGAWES</u>				
Salarisse (voltydse personeel)				
Salarisse (deeltydse ")				
Salarisse (werkende eienaars)				
Direkteursvergoeding				
Lone (voltyds)				
Lone (deeltyds)				
Kommissie				
Bonusse				
Pensioenfondsbysdraes				
Mediese fonds				
Groepversekering				
Werkloosheidsversekering				
Ongevalle versekering				
Registrasiegeld				
Opleiding				
Uniforms en oorjasse				
Verversings				
Sekretariële fooie				
Ouditeursvergoeding				
Rekenaardienste				
<u>I. HUISVESTING</u>				
Huur - geboue				
Assuransie				
Water en elektrisiteit				
Onderhoud - geboue				
- toerusting				
Waardevermindering				
<u>II. AFLEWERING, VERPAKKING & VERSENDING</u>				
Huur - voertuie				
Reparasies en onderhoud - voertuie				
Waardevermindering - voertuie				
Verpakkingsmateriaal				
Brandstof en Olie				
Voertuiglisensies				
Derdepartyversekering				
Posgeld en telefoon				
<u>I. FINANSIERINGSKOSTE</u>				
Rente - Bank				
- Lenings				
- Handelskrediteure				
- Huurkoopkrediteure				
<u>DIVERSE UITGAWES</u>				
Bankkoste				
Handelslisensies				
Oninvorderbare skuld				
Invorderingskoste				
Ledegeld en subskripsies				
Skryfbehoeftes & drukwerk				
Donasies.				
TOTAAL				

1.3.4 Die Winsbegroting

Die winsbegroting kan verdeel onder:

- (i) Bruto wins begroting.
- (ii) Netto wins begroting.

1.3.4.1 Bruto winsbegroting

Die verkoops- en aankoopsgroting vorm die basis vir die bruto winsbegroting. Hieruit kan die ondernemer basies bepaal watter bedrag daar aan aankope bestee gaan word en waarvoor hierdie voorraad verkoop gaan word. Die verskil tussen aankope en verkope is egter nie die bruto wins wat uiteindelik gerealiseer gaan word nie. Daar is egter verskeie faktore wat die uiteindelijke bruto wins in 'n mindere en meerdere mate affekteer. Hierdie faktore wat die bruto wins kan beïnvloed kan kortliks as volg saamgevat word:

- (i) Die opmerkbeleid⁷⁾ van die onderneming.

7. Die winsopmerk, of ook genoem wins toeslag, beteken die wins wat die onderneming by die kosprys van 'n artikel voeg om sodoende die verkoopsprys van die artikel te verkry. Die onderneming besluit vooraf (indien prysbeheer nie ter sprake is nie) hoeveel wins daar op 'n artikel gemaak moet word en hierdie winsbeleid staan bekend as die opmerk - of toeslagbeleid van die onderneming.

Indien 'n handelaar bv. 'n opmerkbeleid van 50% het, beteken dit dat hy 'n artikel teen R10 koop en dan 'n 50% winstoeslag bytel, nl. R5, en die artikel dan vir R15 verkoop. Die persentasie bruto wins op verkope is dus:

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Wins}}{\text{Verkope}} \times \frac{100}{1} \\ &= \frac{5}{15} \times \frac{100}{1} \\ &= 33\frac{1}{3}\% \end{aligned}$$

- (ii) Die korting of afslag wat toegestaan word.
- (iii) Uitverkopings of promosies.
- (iv) Verouderde en onverkoopbare voorraad (wat teen verminderde pryse verkoop moet word.)
- (v) Abnormale styging in aankoopspryse wat 'n effek mag hê op die verkoopbaarheid van sekere artikels teen te hoë verkoopspryse (die opmerkbeleid sal dus noodgedwonge aangepas moet word - wat 'n kleiner bruto wins tot gevolg sal hê.)

Uit die vorige jare se bedryfsresultate van die onderneming is dit moontlik om 'n gemiddelde bruto wins persentasie te bereken, en hierdie gemiddelde syfer tesame met ander beskikbare statistiek kan as riglyn vir vooruitskatting dien. (Terwyl genoemde faktore ook in berekening gebring word - abnormale goeie of swak resultate kan ook natuurlik nie in berekening gebring word by die bepaling van 'n gemiddelde syfer nie.)

1.3.4.2 Netto winsbegroting

Die aankoops- en verkoopsbegroting tesame met die kostebegroting vorm weer die basis vir die netto winsbegroting.

Daar kan as volg te werk gegaan word met die opstel van 'n winsbegroting:

	Begrote omset vir die jaar	R 100 000	
	Begrote aankope vir die jaar	<u>70 000</u>	
	Begrote bruto wins vir die jaar	<u>30 000</u>	
	Begrote bruto wins vir die jaar		30 000
	<u>Min Bruto wins aansuiwerings:</u>		5 300
	<u>Kontantkorting</u>	4 000	
	(10% Korting word toegestaan op kontant verkope wat 40% van die totale verkope is)		
	<u>Afslag</u>	800	
	- Winteruitverkopings (1 week)	400	
	- Someruitverkopings (1 week)	<u>400</u>	
	Verouderde en onverkoopbare voorraad teen verminderde pryse	<u>500</u>	
A.	<u>Begrote realiseerbare bruto wins</u>		R <u>24 700</u>
	Begrote realiseerbare bruto wins		24 700
	<u>Min: begrote bedryfskoste vir een jaar</u>		<u>18 500</u>
B.	<u>Begrote realiseerbare netto wins</u>		R <u>6 200</u>

Die winsbegroting kan netsoos die aankoops-, verkoops-, en kostebegroting per maand of kwartaal opgestel word. Die begrote winssyfers kan dan ook periodiek aangesuiwer word indien die werklike syfers met die begrote syfers verskil.

Daar moet in gedagte gehou word by die bruto winsbegroting dat die aankoopsyfer wat gebruik word die werklike koste van verkope⁸⁾ is, en nie die bedrag beskikbaar vir aankope is soos bereken in die voorbeeld van die monetêre aankoopsbegroting op p.23 nie.

1.3.5 Die kontantbegroting

1.3.5.1 Aard en doel van die kontantkorting

'n Belangrike taak en verantwoordelikheid van bestuur van enige onderneming is om 'n gesonde kontantposisie te handhaaf. (Met die voorsorg-, transaksie- en spekulasiemotief as doel.)

8. Koste van verkope = Beginvoorraad + Aankope - Eindvoorraad.

In die voorbeeld van die monetêre aankoopsbegroting op p23 is die koste van verkope dus:

	Beginvoorraad	140 000
<u>Plus</u>	Aankope	160 000
		<u>300 000</u>
<u>Min:</u>	Eindvoorraad	<u>100 000</u>
	KOSTE VAN VERKOPE	R <u>200 000</u>

'n Groeiende onderneming wat winsgewend funksioneer - te oordeel aan die onderneming se wins- en verlies-rekening - mag 'n groot kontanttekort ondervind en tegniese insolvensie in die gesig staar. Dit is dus baie belangrik om na die toekoms te kyk - nie om slegs die winsgewendheid te bestudeer nie - maar om te bepaal wat die effek van toekomstige geprojekteerde groei op die kontant en algemene finansiële posisie van die onderneming gaan hê⁹⁾.

Die kontantbegroting is 'n begroting van kontant-ontvangstes en -uitgawes vir 'n bepaalde periode in die toekoms. Dit is 'n werktuig vir die koördinasie en kontrolering van die finansiële sy van die onderneming om solvabiliteit¹⁰⁾ te verseker, en dit voorsien 'n basis vir die beplanning vir finansiering benodig vir kontanttekorte wat mag ontstaan.

1.3.5.2

Funksies

Die funksies van die kontantbegroting kan kortliks soos volg opgesom word¹¹⁾:

-
9. Guthmann, Harry S. & Dougall, Herbert E. Corporate Financial Policy. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1962. p.71.
 10. Solvabiliteit is die vermoë van 'n onderneming om sy totale verpligtinge na te kom met aanwending van sy totale bates. (Indien die totale laste die totale bates oorskry is die onderneming, teoreties gesproke, insolvent.)
 11. Guthman & Dougall, op.cit., p.72.

- (i) Om kontantuitgawes te beheer deur beperkings te plaas op onnodige uitgawes.
- (ii) Om vooraf te bepaal wat die invloed van voorgestelde programme op die kontantposisie van die onderneming gaan wees.
- (iii) Om voldoende kontant beskikbaar te hê vir voorafbepaalde behoeftes, asook voorsiening vir onverwagte uitgawes.
- (iv) Om beplanning moontlik te maak vir toekomstige finansieringsbehoefte.
- (v) Om 'n aanduiding te gee van watter tipe finansiering gebruik moet word vir die spesifieke kontantbehoefte.
- (vi) Om 'n gesonde dividendbeleid te handhaaf.
(Hierdie funksie is meer van toepassing op groter maatskappye.)

1.3.5.3 Bepaling van kontantbehoefte

Daar bestaan basies twee metodes om die kontantbehoefte van 'n onderneming te bepaal, nl:

- (i) Die kontantvloei-metode of likiditeitsbegroting.
- (ii) Die balansstaat projeksie-metode.

Die kontantvloei analise word gewoonlik maandeliks of kwartaalliks opgestel. Die kontantvloei analise, of ook genoem die kontantstroomontleding, verskil van die bron en aanwending van fondsestaat in die opsig dat die kontantanalise 'n weergawe geen van alle kontanttransaksies (kontant ontvangste en betalings), en die fondsestaat verteenwoordig beide kontant- en kredietwaardes wat die onderneming deur eksterne transaksies van ander ekonomiese entiteite ontvang of aan hulle oordra¹²⁾.

Hierdie diversiteitsverkynsel veroorsaak enersyds 'n permanente kapitaalbehoefte, maar daar sal egter nog altyd 'n wisselende behoefte oorbly, waarvan 'n deel met langtermynkrediet gefinansier moet word en 'n ander deel met korttermynkrediet¹³⁾.

Die kontantvloei-metode is 'n meer gedetailleerde metode as die redelike eenvoudige balansstaatprojeksie-metode. Die balansstaatprojeksie is baie handig as 'n kontrole vir die meer ingewikkelde kontantvloei analise.

1.3.5.3.1 Die balansstaatprojeksie

Hierdie metode kan die beste geïllustreer word aan die

-
12. Cilliers, J.A. Inleiding tot ontleding en vertolking van finansiële state. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1969. p.37.
 13. Rädcl, F. & Reynders, H.J.J. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1967. p.242

hand van 'n voorbeeld. In tabel IX word bereken wat die finansiële behoeftes van die onderneming sal wees indien daar begroot word vir 'n toename in besigheidsvolume of verkope van 20%.

Die totale behoeftes volgens die voorbeeld is dus R15 000 terwyl die totale bronne slegs R8 000 is, en finansiering moet dus vir R7 000 verkry word. In praktyk mag dit egter gebeur dat die verhoogde voorraad bestaan uit stadiger bewegende voorraad wat 'n groter toename as 20% in bedryfs-laste tot gevolg sal hê. Die verhoogde voorraad kan ook hoofsaaklik uit artikels bestaan wat op huurkoopbasis verkoop word wat 'n groter toename in debiteure tot gevolg sal hê.

Hierdie metode is dus nie absoluut akkuraat nie, maar vir die klein onderneming, wat nie van 'n kontantbegroting gebruik maak nie, is dit 'n vinnige metode om vas te stel wat behoort sy finansierings-behoeftes te wees onder veranderde omstandighede.

1.3.5.3.2 Die kontantvloei analise (begroting)

In die kontantbegroting, wat op die kontantvloei metode berus, word die volgende kontant ontvangste en uitgawes ingesluit:¹⁴⁾

14. Guthmann & Dougall, op.cit., p.74-78.

TABEL IX

DIE KONTANTBEGROTING EN BEDRYFSKAPITAAL POSISIE

	Werklik 28/2/73	Geprojekteer 28/2/74		Werklik 28/2/73	Geprojek- teer 28/2/74
Kontant	5 000	6 000	Krediteure	23 000	27 600
Debiteure	20 000	24 000	Opgehoopte uitgawes	<u>2 000</u>	<u>2 400</u>
Voorraad	<u>25 000</u>	<u>30 000</u>	Totale Bedryfslaste	25 000	30 000
Totale Bedryfsbates	50 000	60 000	Aandele kapitaal ⁺	40 000	40 000
Voertuie en Toerusting	30 000	35 000	Onverdeelde Wins	<u>9 000</u>	<u>11 000</u>
<u>Min</u> Waardevermindering	<u>6 000</u>	<u>7 000</u>	Aandeelhoudersbelang	<u>49 000</u>	<u>51 000</u>
Netto Vaste Bates	<u>24 000</u>	<u>28 000</u>	TOTAAL	R <u>74 000</u>	<u>81 000</u>
TOTAAL	R <u>74 000</u>	R <u>88 000</u>			
			Finansiering benodig		7 000
					R <u>88 000</u>

-47-

⁺Aandelekapitaal word nie aangesuiwer nie.

BRON: Guthmann & Dougall, op.cit., P.73

(i) Kontant ontvangste

- (a) Kontant ontvangste wat voortspruit uit die handelsaktiwiteite - kontant verkope en kontant ontvang van debiteure.
- (b) Kontant ontvangste vanuit nie-bedryfsaktiwiteitsbronne - huur ontvang, dividende en rente op beleggings.
- (c) Kontant ontvangste van kapitale bates - verkoop van vaste bates en beleggings.
- (d) Kontant ontvangste van beleggers.

(ii) Kontant uitgawes

- (a) Kontant uitgawes vir handelsaktiwiteite - aankope, personeelvergoeding, administratiewe koste, ens.
- (b) Kontantuitgawes t.o.v. nie-handelsaktiwiteite - inkomstebelasting, rente op lenings, ens.
- (c) Kontantuitgawes t.o.v. kapitale toevoegings.
- (d) Kontant uitbetalings aan beleggers - terugbetaling van lenings, betaling van dividende, ens.

Basies word die kontantbegroting soos volg saamgestel:

Kontant saldo aan die begin van die periode	R X XXX
<u>Plus:</u> Kontant ontvangste	R X XXX
<u>Min:</u> Kontantuitgawes	<u>R X XXX</u>
Kontantsaldo aan die einde van die periode (surplus of tekort)	<u><u>R X XXX</u></u>

Die kontantbegroting behoort maandeliks opgestel te word sodat die maandelikse surplus of tekort bereken kan word en 'n finansieringsplan vir die toekoms opgestel kan word. In tabel X verskyn 'n voorbeeld van 'n kontantbegroting per maand en per kwartaal.

Die onderneming kan met behulp van die kontantbegroting vooruit beplan en vasstel hoeveel finansiering en watter tipe finansiering in die toekoms benodig sal word.

Volgens die voorbeeld in Tabel XI kan daar gesien word dat daar 'n kontanttekort ontstaan in die laaste maand van die eerste kwartaal, maar hierdie tekort word weer uitgewis in die tweede kwartaal. Daar moet dus eers in die derde en vierde kwartaal werklik voorsiening vir addisionele finansiering gemaak word.

	EERSTE KWARTAAL				Tweede	Derde	Vierde	
	Maart	April	Mei	Totaal	Kwartaal	Kwartaal	Kwartaal	Totaal
KONTANT ONTVANGSTE:-								
Kontant verkope	50 500	48 000	45 500	144 000	180 000	158 000	175 000	657 000
Kwitansies (debiteure)	25 000	23 500	22 000	70 500	85 000	74 500	78 000	308 000
Rente ontvang op beleggings	-	-	500	500	500	500	500	2 000
Wins met verkoop van vaste bate	-	-	2 500	2 500	-	-	-	2 500
TOTAAL	75 500	71 500	70 500	217 500	265 500	233 000	253 500	969 500
KONTANT UITGAWES								
Aankope	61 000	58 000	56 000	175 000	172 000	174 000	179 000	700 000
Personeelvergoeding	7 500	7 500	7 500	22 500	22 500	23 800	23 800	92 600
Administrasiekoste	1 800	1 800	1 800	5 400	5 850	5 850	6 000	23 100
Rente	900	1 500	2 000	4 400	3 750	4 200	3 600	15 950
Diverse bedryfskoste	9 500	10 500	10 200	30 200	32 500	36 000	35 800	134 500
Belasting	-	-	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	14 000
Aankoop van vaste bates	-	-	15 000	15 000	-	15 000	10 000	40 000
TOTAAL	80 700	79 300	96 000	256 000	240 100	262 350	261 700	1 020 150
Kontantsaldo aan begin van periode	35 000	29 800	22 000	35 000	3 500	21 900	7 450	35 000
Ontvangste	75 500	71 500	70 500	217 500	265 500	233 000	235 500	969 500
Uitgawes	80 700	79 300	96 000	256 000	240 100	262 350	261 700	1 020 150
Kontantsaldo aan einde van periode - gunstig/(ongunstig)	29 800	22 000	(3 500)	(3 500)	21 900	(7 450)	(15 650)	(15 650)

Dit is egter belangrik dat die begrote kontant-saldo aan die einde van elke maand gerekonsilieer word met die werklike kontantsaldo.

ONTLEDING VAN FINANSIELE STATE

1.1 Doel van die ontleding van Finansiële state

Die finansiële state en rekeninge van 'n onderneming is die spieëlbeeld van die onderneming se finansiële resultate; die likiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit van die onderneming word in die state gereflekteer. Deur die finansiële state te ontleed kan moontlike swak skakels en probleemareas van die onderneming blootgelê word. Dit is dus van kardinale belang dat die bestuurder of eienaar van 'n onderneming in staat sal wees om sy onderneming se finansiële resultate te beoordeel en korrekte afleidings te kan maak.

Die doel van alle analyses is om die gegewens in die finansiële rekenings te vereenvoudig en in meer verstaanbare vorm aan te bied. Die rekeningkundige gegewens moet dus eers gerangskik en herrangskik word in 'n vorm wat ons 'n goeie beeld van die tersaaklike poste gee.

Daar moet egter gewaak word teen 'n oorskatting van die waarde van die analise en moet eerder as 'n riglyn gebruik word met die beoordeling van 'n onderneming se finansiële posisie. Addisionele inligting moet verkry word t.o.v. gebeure direk na die balansstaatdatum aangesien die Inkomstestaat opsommenderwys 'n historiese beeld van die transaksies van 'n onderneming

oor 'n bepaalde tydperk, gewoonlik een jaar, verskaf. Die balansstaat daarenteen gee 'n beeld van die finansiële posisie van die onderneming op 'n bepaalde tydstip. ('n tydstip wat soms doelbewus so gekies word om die beste posisie van die onderneming te reflekteer gedurende die handelsjaar.) Die bykomstige inligting is dus noodsaaklik om 'n detailontleding van die werklike toestand van die onderneming se finansiële posisie te kan maak.

Volgens Reynders is daar by sommige ".....'n neiging om die onderhewige soort analise te gebruik as 'n sekere maatstaf van die sukses of mislukking van die onderneming. Afgesien daarvan dat dit 'n te meaganistiese beskouing van die onderneming impliseer en die mens in die situasie byna ignoreer gee die analise in sigself geen diagnose van die onderneming se finansiële toestand nie en stel dit hoogstens die uitgangspunt vir so 'n nadere ondersoek"¹⁾.

Die ontleding van finale rekeninge sal verskil van een analis tot die ander afhangende van die doel van die analis. Krediteure sien byvoorbeeld die ontleding as 'n indeks van die onderneming se likiditeit

1. Reynders, op.cit., p.95.

of vermoë om sy skulde te vereffen. Aandeelhouders of potensiële beleggers beskou dit weer as 'n riglyn vir die onderneming se huidige en potensiële winsgewendheid. Bestuur beskou die ontleding weer as 'n werktuig vir kontrole doeleindes.

1.2 Vergelykingsmaatstawwe

Om finansiële resultate doeltreffend te meet en om die werklike finansiële posisie van 'n onderneming weer te gee, moet die verhoudingsgetalle wat gebruik word aan drie elementêre vereistes voldoen²⁾.

1.2.1 Die verhoudingsgetal moet sinvol wees. Daar moet 'n logiese verband bestaan tussen twee syfers wat met mekaar in verband gebring word. Tussen afleweringskoste en kapitaal bestaan daar byvoorbeeld geen logiese verband nie, maar wel tussen afleweringskoste en verkope of netto wins en kapitaal.

1.2.2 Die verhoudingsgetal moet waar wees, d.w.s. die werklike syfers volgens die verhouding moet gebruik word.

2. Reynders, op.cit., p.96.

- 1.2.3 Die verhoudingsgetal moet op verskillende tye vergelykbaar wees vir dieselfde onderneming of verskillende ondernemings. Sover dit dieselfde onderneming betref moet die syfers vir verskillende periodes vergelykbaar wees, byvoorbeeld die voorrade moet steeds op dieselfde grondslag gewaardeer word en waardevermindering op die vaste bates moet op dieselfde wyse afgeskryf word.

'n Verhoudingsgetal kry eers waarde wanneer dit met 'n norm vergelyk kan word. So 'n norm of vergelykingsmaatstaf is dus noodsaaklik om verskillende ondernemings met mekaar te vergelyk.

Daar bestaan vier soort norme of maatstawwe, nl. standaardverhoudingsgetalle, empiries aanvaarde standaarde, maatstawwe gegrond op ervaring van die eie onderneming en vooruitberekende norme van wat die gegewens onder bepaalde omstandighede volgens logiese berekenings behoort te wees³⁾.

Elke onderneming kan sy eie syfers met die verskillende maatstawwe vergelyk en vasstel waarom dit afwykings toon.

3. Cilliers, op.cit., p.14.

(i) Standaardverhoudingsgetalle

Hierdie is 'n maatstaf van ooreenstemmende gegewens van ander gelyksoortige ondernemings. Dit kan 'n baie nuttige maatstaf wees indien betroubare vergelykende gegewens beskikbaar is. Die standaardverhoudingsgetalle word verkry deur die verlangde verhoudingsgetal vir die grootste aantal vergelykbare ondernemings te bepaal en daaruit 'n gemiddelde te bereken, of deur die twee syfers in die verhoudingsgetal vir elke onderneming te bepaal, die twee reekse syfers op te stel en die verhoudingsgetal uit die totale te bereken (gewoë gemiddelde.)

(ii) Empiries aanvaarde standaarde

Hierdie maatstawwe word hoofsaaklik gegrond op die ervaring van verskeie ondernemings oor 'n aantal jare. Daar bestaan ook heelwat norme wat uit bankierspraktyk opgebou is, en wat algemeen aanvaar word. Hierdie maatstawwe is nuttig om te gebruik as eerste benadering en dien as aanduiding van wat verder ondersoek kan word.

Waar ander beter standaarde dikwels ontbreek is hierdie standaarde die aangewese om te gebruik.

(iii) Ervaringsmaatstawwe

Die ervaring van die eie onderneming in die verskillende bedryfstakke vorm die basis vir hierdie maatstawwe. Dit kan 'n baie nuttige maatstaf wees indien betroubare vergelykende gegewens beskikbaar is. Die maatstaf word algemeen toegepas by inter-bedryfstakvergelykings.

(iv) Vooruitberekende maatstawwe

In hierdie geval word daar bepaal wat behoort 'n goeie standaard te wees volgens logiese berekenings onder bepaalde omstandighede. Hierdie metode kan slegs toegepas word in 'n onderneming waar behoorlike sisteme van begrotingsbeheer bestaan.

1.3 Die Samestelling van die Balansstaat en Inkomtestaat

Vervolgens is dit belangrik om die samestelling van die finansiële state van nader te beskou.

Dit is nodig om verskillende individuele en groepe syfers saam te groepeer vir ontledingsdoeleindes. 'n Basiese kennis van hoe die finansiële rekeninge saamge-

stel is, is dus nodig om die verskillende verhoudingsgetalle te kan bereken.

'n Skematiese voorstelling word gegee van die basiese samestelling van die finansiële state in Tabel I en van die Inkomstestaat in Tabel II.

1.4 Belangrikste finansiële verhoudingsgetalle

Die belangrikste finansiële verhoudingsgetalle kan saamgegroepeer word in vyf basiese groepe. Die ontleding en beoordeling van die finansiële state word vergemaklik indien die verwante verhoudingsgetalle saamgegroepeer word.

Die vyf basiese groepe met die belangrikste verhoudingsgetalle aangedui onder elkeen, is die volgende:

(i) Verhoudingsgetalle wat die aktiwiteit aantoon

Soos die woord aktiwiteit aantoon dui hierdie verhoudingsgetalle op hoe aktief die onderneming gedurende 'n spesifieke periode gefunksioneer het. Die resultate word ontleed deur die volgende verhoudings te bereken:

TABEL I

Die basiese samestelling van die Balansstaat

I. LASTE (beskikbare kapitaal)

Aandeelhoudersbelang (eienaarsbelang)

Aandelekapitaal

Gewone en Voorkeuraandele

Kapitaal Reserwes

Kapitaal aflossingsreserwefonds

Aandelepremierekening, ens

Inkomste Reserwes

Onverdeelde winste

Algemene reserwe

Oormatige voorsienings ens.

Langtermynverpligtinge

Verbande

Lenings

Obligasies

Bedryfslaste en voorsienings

Handelskrediteure

Betaalwissels

Oortrokke Bank

Korttermynlenings

Diverse Krediteure

Dividende verklaar en aanbeveel

Opgelope Uitgawes

Vaste Bates

Grond en Geboue (teen kosprys of herwaardasie)

Masjienerie en toerusting (teen kosprys min opgelope waardevermindering)

Meublement (teen kosprys min opgelope waardeverminering)

Voertuie (teen kosprys min opgelope waardevermindering)

Bedryfsbates

Handelsvoorraad

Handelsdebiteure

Ontvangwissels

Kontant op hande

Kontant in bank

Kontant op deposito

Ander Bates

Beleggings

Handelsbelegging (vaste bate)

Beleggings in filiaal maatskappye

Genoteerde en ongenoteerde beleggings.

Inkomstebelasting leningsheffing

Klandisiewaarde (word soms getoon onder vaste bates)

Oprigtings- en stigtingskoste

Patente- en handelsmerke (word soms getoon onder vaste bates)

TABEL II

Die basiese samestelling van die Inkomstestaat

	Beginvoorraad	XX
<u>Plus</u>	Aankope en spoorvrag	<u>XX</u>
		X XXX
<u>Min</u>	Eindvoorraad	<u>XX</u>
	Koste van verkope	XXX
	Omset	<u>XXX</u>
	Bruto wins	XXX
<u>Min</u>	Bedryfsuitgawes	<u>XXX</u>
	Netto wins (voor belasting)	<u>XX</u>

- (a) Toename of afname in verkope (gewoonlik persentasiegewys.)
- (b) Toename of afname in bruto wins.
- (c) Toename of afname in voorraad.
- (d) Toename of afname in totale bedryfskoste.
- (e) Toename of afname in spesifieke koste-items (soos byvoorbeeld personeelvergoeding, advertensies, afleweringskoste, ens.)
- (f) Voorraadomsetsnelheid.

(ii) Doeltreffendheidsverhoudingsgetalle

Hierdie verhoudingsgetalle dui basies aan hoe doeltreffend die onderneming bestuur is en in hoe 'n mate die doelwitte van die onderneming bereik is. Die belangrikste verhoudingsgetalle wat in hierdie geval gebruik kan word is die volgende:

- (a) Bruto wins as 'n persentasie van omset.
- (b) Totale bedryfskoste as 'n persentasie van omset.
- (c) Totale bedryfskoste as 'n persentasie van bruto wins.
- (d) Totale personeelvergoeding as 'n persentasie van omset.
- (e) Totale personeelvergoeding as 'n persentasie van bruto wins.

- (f) Individuele bedryfskoste-items as 'n persentasie van omset (bv. huur betaal, advertensies, rente betaal ens.)

(iii) Verhoudingsgetalle t.o.v. rentabiliteit

Rentabiliteit beteken die winsgewendheid van die fondse wat in die onderneming belê is. Die rentabiliteitsverhoudings dui dus basies aan hoe winsgewend die onderneming is. Die belangrikste rentabiliteits- of winsgewendheidsverhoudings is die volgende:

- (a) Netto wins (voor belasting) as 'n persentasie van omset.
- (b) Persentasie netto wins (netto opbrengs) op totale kapitaal geïnvesteer in die onderneming.
- (c) Persentasie netto wins (netto opbrengs) op eienaarskapitaal (aandeelhoudersbelang.)

(iv) Verhoudingsgetalle wat die finansiering in die onderneming aantoon (solvabiliteit)

Hierdie verhoudingsgetalle dui basies aan hoe die onderneming gefinansier is. Dit dui ook op die solvabiliteit, m.a.w. die mate waarin die totale bates van die onderneming die totale laste oorskry. Die belangrikste verhoudings wat gewoonlik beskou word is:

- (a) Die verhouding van bedryfsbates tot bedryfslaste. (Bedryfskapitaalverhouding.)
- (b) Die verhouding van likiede bates tot bedryfslaste. (Vuurproefverhouding.)
- (c) Die totale buitelaste as 'n persentasie van die totale bates.
- (d) Die totale buitelaste as 'n persentasie van eienaarsbelang. (Aandeelhoudersbelang.)
- (e) Die verhouding van verkope tot eienaarsbelang. (Aandeelhoudersbelang.)
- (f) Die toe- of afname in bedryfskapitaal.

(v) Verhoudingsgetalle met betrekking tot kredietverlening

Hierdie verhoudings verskaf 'n aanduiding van die onderneming se krediet- en invorderingsbeleid:

- (a) Kredietverkope as 'n persentasie van totale omset.
- (b) Debiteure (voor voorsiening vir oninvorderbare skulde) as 'n persentasie van omset.
- (c) Die debiteure invorderingstermyn (gewoonlik in dae bereken.)

- (d) Oninvorderbare skuld as 'n persentasie van kredietverkope.

1.5 Omskrywing van sekere terminologieë

- (i) Eienaarsbelang (aandeelhoudersbelang) - dit is die totale kapitaal wat die eienaar of aandeelhouders (in die geval van 'n maatskappy), in die onderneming geïnvesteer het. In die geval van 'n eenmansaak of vennootskap word die eienaarsbelang verteenwoordig deur die eienaar/s se kapitaal rekening/s. In die geval van 'n privaat maatskappy word die aandeelhoudersbelang verteenwoordig deur:-
- (a) Aandelekapitaal.
 - (b) Onverdeelde winste.
 - (c) Enige reserwes.
 - (d) Direkteursleningsrekenings.
- (ii) Bedryfsbates - dit bestaan uit korttermynfondse wat in die onderneming belê is en bestaan uit:
- (a) Handelsvoorraad.
 - (b) Handelsdebiteure.
 - (c) Ontvangbare wissels.
 - (d) Korttermynlenings.
 - (e) Kontant (in bank, op hande en deposito)
 - (f) Ander diverse korttermynbates soos byvoorbeeld vooruitbetaalde bedryfsuitgawes.

- (iii) Bedryfslaste - dit bestaan gewoonlik uit fondse wat in die bedryfslaste belê is, en wat nie deur die eienaars of uit langtermynlenings voorsien is nie:
- (a) Handelskrediteure.
 - (b) Betaalbare wissels.
 - (c) Oortrokke bankrekening.
 - (d) Korttermynlenings.
 - (e) Diverse korttermynlaste soos bv. agterstallige bedryfsuitgawes.
- (iv) Likiede bates - dit is bedryfsbates met die uitsondering van handelsvoorraad wat nog nie gerealiseer is nie en dus nog nie in die proses van tot geldmaking verkeer nie⁴⁾.
- (v) Totale buitelaste - sluit in alle lang- en korttermyn buite-finansiering. (Verbande, langtermynlenings en bedryfslaste en sluit dus nie eienaarskapitaal in nie.)
- (vi) Totale bates - sluit in alle vaste bates, bedryfsbates en diverse bates.

4. Cilliers, op.cit., p.15.

(vii) Likiditeit - dit is die vermoë van die onderneming om sy lopende bedryfsverpligtings wat uit sy normale bedryfsvoering voortspruit, op tyd te kan nakom⁵⁾.

(viii) Koste van verkope - dit is die beginvoorraad plus die aankope min die eindvoorraad, d.w.s. wat die verkoopte voorraad se koste is.

(ix) Bruto wins - dit is die verskil tussen verkope en die koste van verkope.

(x) Totale bedryfskoste - dit is alle uitgawes wat in die normale loop van besigheid aangegaan word.

(xi) Netto wins (voor belasting) - dit is die verskil tussen die bruto wins en die totale bedryfskoste. (Indien die voorsiening vir belasting in berekening gebring word kry ons die netto wins na belasting.)

(xii) Bedryfskapitaal - dit is die verskil tussen die bedryfsbates en die bedryfslaste.

1.6 Toepassing van verhoudingsgetalle by die ontleding en interpretasie van finansiële state

1.6.1 Voorbeeld

Aan die hand van die volgende voorbeeld (Tabel III en IV), van 'n Inkomstestaar en Balansstaat van 'n onderneming wat handeldryf in algemene hardeware, word die verskillende verhoudingsgetalle bereken en die finansiële resultate ontleed en beoordeel.

Die volgende inligting t.o.v. die onderneming word verstrekk:

- (i) Die onderneming het 'n opmerkbeleid (winstoeslagbeleid) van 50%.
- (ii) Die kredietverkope is 60% van die totale omset.
- (iii) Kontantkorting van 10% word op alle kontantverkope toegestaan.
- (iv) Volgens die kredietbeleid van die onderneming moet alle debiteurerekenings binne 60 dae vereffen word.

KLEINHANDEL HARDEWARE (EDMS) BPKINKOMSTESTAAT VIR DIE JAAR GEEINDIG 28 FEBRUARIE 19741973

000	Beginvoorraad		24 000
<u>600</u>	<u>Plus</u> Aankope en Spoorvrag		<u>165 000</u>
600			189 000
<u>000</u>	<u>Min</u> Eindvoorraad		<u>41 000</u>
600	KOSTE VAN VERKOPE		148 000
<u>400</u>	Bruto wins		<u>47 000</u>
<u>000</u>	VERKOPE		<u>195 000</u>
400	Bruto wins		47 000
250	<u>Min</u> Totale Bedryfskoste		38 800
900	Advertensies	1 500	
250	Bankkoste	1 780	
600	Huur - geboue	3 600	
200	- toerusting	1 200	
480	Rente - bank	1 250	
500	- ander lenings	550	
800	Salarisse & lone	17 000	
105	Water en ligte	180	
300	Ouditeursvergoeding	300	
85	Reis- en afleweringskoste	145	
200	Direkteurssalaris	7 500	
70	Verpakking	95	
40	Posgeld en telefoon	55	
95	Skryfbehoeftes en drukwerk	70	
75	Assuransie	75	
650	Oninvorderbare skulde	1 100	
700	Waardevermindering - voertuie	900	
	- meubels & toerusting	<u>1 500</u>	
<u>200</u>			
<u>150</u>	NETTO WINS		<u>8 200</u>

KLEINHANDEL HARDEWARE (EDMS) BPKBALANSSTAAT OP 28 FEBRUARIE 1974

1973			
200	<u>AANDELE KAPITAAL</u>		200
	Gemagtig en uitgereik		
200	200 Gewone aandele van R1 elk	<u>200</u>	
3 000	<u>ONVERDEELDE WINS</u>		<u>36 200</u>
3 200	<u>AANDEELHOUEBSBELANG</u>		36 400
9 500	<u>DIREKTEURSLENINGSREKENING</u>		4 000
5 000	<u>LANGTERMYNVERPLIGTINGE</u>		
5 000	Lening	<u>5 000</u>	
3 200	<u>TOTALE KAPITAAL AANGEWEND</u>		<u>45 400</u>
	<u>Verteenwoordig deur:</u>		
9 450	<u>VASTE BATES</u>		17 050
4 450	Motorvoertuie (teen kosprys min waarde- vermindering)	3 550	
5 000	Meubels & toerusting (teen kosprys min waardevermindering)	<u>13 500</u>	
9 500	<u>BEDRYFSBATES</u>	78 150	
4 000	Voorraad	41 000	
2 000	Debiteure	33 150	
2 500	Kontant op hande	3 000	
1 000	Kontant op deposito	1 000	
10 750	<u>Min BEDRYFSLASTE</u>	49 800	
9 000	Handelskrediteure	23 000	
5 750	Oortrokke bank	15 000	
6 000	Betaalwissels	11 800	
18 750	Netto bedryfskapitaal		<u>28 350</u>
38 200	<u>TOTALE NETTO BATES</u>		<u>45 400</u>

1.6.2 Verhoudingsgetalle

(i) Aktiwiteit

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>Norm</u> (Kengetal)
% Toename in omset	-	30,0	-
% Toename in bruto wins	-	8,3	-
% Toename in voorraad	14,3	70,8	-
% Toename in bedryfskoste	-	24,2	-
% Toename in personeelvergoeding ⁶⁾	-	22,2	-
Voorraadomsetsnelheid ⁷⁾	4,7	4,6	4-6 x p.j.

(ii) Doeltreffendheidsverhoudings

% Bruto wins/omset	28,9	24,1	28+
% Bedryfskoste/omset	20,8	19,9	>20
% Bedryfskoste/bruto wins	72,0	82,6	>70
% Personeelvergoeding/omset	13,5	12,7	>14
% Personeelvergoeding/bruto wins	46,8	52,8	>50
% Huur/omset	2,4	1,8	> 2
% Advertensies/omset	0,6	0,8	0,5 - 1,0
% Rente/omset	0,7	0,9	>1,5

6. Personeelvergoeding sluit in - normale salarisse en lone, salarisse van werkende direkteur en ouditeursvergoeding.

7. Berekening van voorraadomsetsnelheid:	<u>1973</u>	<u>1974</u>
<u>Beginvoorraad + Eindvoorraad</u> = Gemiddelde		
2 voorraad	22 500	32 500
Koste van verkope	106 600	148 000
Voorraadomsetsnelheid $\frac{\text{Koste van verkope}}{\text{Gemiddelde voorraad}}$	<u>106 000</u> 22 500	<u>148 000</u> 32 500
=	4,7	4,6

(iii) Rentabiliteit

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>Norm</u>
% Netto wins ⁸⁾ /omzet	8,1	4,2	8+
% Netto wins ⁸⁾ /totale kapitaal	20,6	8,6	20+
% Netto wins ⁸⁾ /eie kapitaal	32,2	20,3	20+

(iv) Finansiering

Bedryfsbates/bedryfslaste	1,9	1,6	2:1
Likiede bates/bedryfslaste	0,7	0,7	1:1
% Totale buitelaste/totale bates	43,7	57,6	> 50
% Totale buitelaste/aandeelhoudersbelang	68,3	135,6	> 100
Verkope/aandeelhoudersbelang	4,0	4,8	4:1
% Toename in bedryfskapitaal	-	51,2	-

8. Netto wins = netto wins voor belasting.

(v) Kredietverlening

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>Norm</u>
% Kredietverkope/omset	60,0	60,0	-
% Debiteure/omset	8,0	17,0	-
Debiteure invorderings- termyn ⁹⁾ (in dae)	48,7	103,4	60-90
% Oninvorderbare skuld ¹⁰⁾ / kredietverkope	0,7	0,9	> 1

9. Berekening van die debiteure invorderingstermyn:

Uitstaande debiteure saldo x 365
Kredietverkope vir die jaar

	1973	1974
=	$\frac{12\ 000 \times 365}{60\% \times 150\ 000}$	$\frac{33\ 150 \times 365}{60\% \times 195\ 000}$
=	$\frac{4\ 380\ 000}{90\ 000}$	$\frac{12\ 099\ 750}{117\ 000}$
=	48,7 dae	103,4 dae

10. Oninvorderbare skuld is gewoonlik die netto bedrag nl:

Oninvorderbare skuld afgeskryf

Plus: Invorderingskoste

Min: Oninvorderbare skuld verhaal.

1.6.3 Beoordeling van die finansiële resultate na aanleiding van die verskillende verhoudingsgetalle

(i) Aktiwiteit

Die verkope het 'n uitstekende toename getoon, maar die totale bedryfskoste het egter ook 'n skerp styging getoon. Die bruto wins het ook 'n swak styging getoon en dit is 'n aanduiding dat die bruto winspersentasie gedaal het (soos dit ook onder punt (ii) bewys word.) Indien die bruto winspersentasie konstant gebly het, behoort die toename in bruto wins in die omgewing van 25% gewees het.

Die toename in voorraad is geregverdig a.g.v. die styging in omset. Die voorraadomsetsnelheid is bevredigend en vergelyk goed met die gemiddeld vir soortgelyke ondernemings. Die voorraadomsetsnelheid het konstant gebly wat 'n aanduiding is dat die voorraad nie te hoog is vir die volume omset wat behaal word nie.

(ii) Doeltreffendheid

Om die gerealiseerde bruto wins te kan beoordeel is dit nodig om eers die teoretiese bruto wins van die onderneming te bepaal. Dit word soos volg gedoen:

Opmerk % - 50%

10% korting op 40% van die omset word toegestaan.

Teoretiese bruto wins op kredietverkope $33\frac{1}{3}\%$
(60% van die omset)

Teoretiese bruto wins op kontantverkope $23\frac{1}{3}\%$

Gemiddelde teoretiese bruto wins =

$$\frac{(33\frac{1}{3} \times 60) + (23\frac{1}{3} \times 40)}{100}$$

$$= \frac{2\,000 + 933}{100}$$

$$= 29\frac{1}{3}\%$$

Ander faktore wat 'n nadelige invloed op die
bruto wins kan hê

$$\pm 1\frac{1}{3}\%$$

Gemiddelde teoretiese bruto wins

28%

Volgens die voorafgaande berekening is die bruto winspersentasie vir die 1973 boekjaar van 28,9% dus heeltemal bevredigend. Die bruto winspersentasie vir die 1974 boekjaar is egter swak. Die bruto winspersentasie het met bykans 5% gedaal wat 'n verlies aan netto wins van $\pm$ R9 000 beteken. (4,8% van R195 000.)

Een of meer van die volgende faktore mag 'n onbevredigende bruto winspersentasie tot gevolg hê:

- (a) Alle goedere waarvoor betaal word, word nie ontvang nie.
- (b) Foutiewe fakturering deur leweransiers.
- (c) Foutief berekende verkoopprijs (soms as gevolg van 'n ongemerkte styging in aankoopprijs), of 'n te lae opmerkbeleid.
- (d) Diefstal deur klante en/of personeel - soms op 'n georganiseerde grondslag.
- (e) Foutiewe bedrae deur personeel op kasregister aangeslaan (hang saam met punt d.)
- (f) Te groot kontantkortings.
- (g) Te veel goedere wat teen verminderde prijs op uitverkopings en tydens spesiale aanbiedinge verkoop word.
- (h) Onnaukeurige voorraadopnames of voorraadberekenings.
- (i) Te veel onverkoopbare voorraad wat teen verminderde prijs verkoop word.
- (j) Voorraad deur elenaars geneem waarvan geen rekord gehou word.

Die totale bedryfskoste het 'n styging van 24,2% getoon maar a.g.v. die styging in omset het die totale bedryfskoste as 'n persentasie van omset verminder van 20,8% in 1973 na 19,9% in 1974. Die totale bedryfskoste behoort egter nie meer as 70% van die gerealiseerde bruto wins te wees nie. Vir die 1973 boekjaar was dit 72%, wat heeltemal bevredigend is, maar vir die 1974 boekjaar was dit 82,6% hoofsaaklik a.g.v. die swak bruto wins vir hierdie boekjaar. Indien die bruto wins konstant gebly het sou hierdie verhouding ook goed vertoon het.

Net soos in die geval van die totale bedryfskoste het die personeelvergoeding ook baie gestyg, maar as 'n persentasie van omset 'n daling getoon a.g.v. die toename in omset. Die totale personeelvergoeding behoort nie hoër as 50% van die gerealiseerde bruto wins te wees nie, en vir albei finansiële periodes vertoon hierdie verhouding bevredigend.

Om die huur wat betaal word te beoordeel is dit nodig om vas te stel waar die onderneming geleë is, d.w.s. platteland, stedelik, voorstedelik, ens, aangesien die huur per m² aansienlik sal verskil. 'n Algemene maatstaf is egter dat die huur as 'n persentasie van omset nie hoër as 2% behoort te wees nie. Volgens die voorbeeld

was hierdie verhouding te hoog (2,4%) vir 1973, maar aangesien die omset toegeneem het, het die verhouding verbeter gedurende 1974 na 1,8%.

Die algemeen aanvaarde norm vir advertensies is dat die advertensies tussen 0,5% en 1% van totale omset moet wees. Daar moet onthou word dat advertensies, netsoos enige ander bedryfskoste-item, vooraf beplan en beheer moet word. Daar moet dus met 'n spesifieke doel geadverteer word en die advertensies moet verhoogde aktiwiteit tot gevolg hê.

Die persentasie rente tot omset is bevredigend vir albei finansiële jare, en die norm wat in hierdie geval gebruik kan word is dat die rente betaal nie hoër as 1,5% van die omset behoort te wees nie.

(iii) Rentabiliteit

Die onderneming se rentabiliteit het baie verswak gedurende die 1974-boekjaar hoofsaaklik a.g.v. die swak bruto wins wat gerealiseer is. Die swak bruto wins is dus direk verantwoordelik vir die onbevredigende netto opbrengs op geïnvesteerde kapitaal.

Volgens die ideale bruto wins en die totale bedryfskoste behoort die onderneming 'n netto wins op omset van nie minder as 8% te behaal nie. Die netto opbrengs op totale kapitaal geïnvesteer in die onderneming behoort in die omgewing van 20% te wees, en op eie kapitaal behoort dit + 30% te wees.

(iv) Finansiering

Die empiriese maatstaf vir die bedryfskapitaalverhouding is deur konserwatiewe bankpraktyk gestel op 2:1, d.w.s. die balansstaatwaarde van die bedryfsbates van 'n gesonde handelsonderneming moet minstens tweekeer die waarde van die bedryfslaste wees.

Volgens die voorbeeld is die bedryfskapitaalverhouding van die onderneming 1,9:1 en 1,6:1 vir die 1973- en 1974 boekjaar onderskeidelik. Die verhouding het effens verswak gedurende die 1974 boekjaar - die bedryfskapitaal het wel toegeneem, maar die bedryfsbates het nie in dieselfde verhouding toegeneem as die bedryfslaste nie. Met die beoordeling van die bedryfskapitaalverhouding (soos met enige ander verhoudingsgestal) moet die standaard van die spesifieke bedryfstak ook verkry word indien beskikbaar.

Die likiede verhouding vertoon ook baie gesond en het redelik konstant gebly oor die twee termyne. Dit wil dus voorkom asof die onderneming se likiditeitsposisie gesond is. Indien die likiditeitsposisie van 'n onderneming ontleed word, moet daar in gedagte gehou word dat 'n gebrek aan likiede fondse veroorsaak dat die onderneming waarskynlik nie betyds sy korttermynverpligtinge kan nakom nie. Oormatige likiditeit is ook nie gesond nie, aangesien dit die gevolg kan wees van te vrye kredietverlening of 'n te groot nie-winsgewende kontantsaldo in die bank¹¹⁾.

Die verhouding van die totale buitelaste tot totale bates dui basies aan hoe die onderneming gefinansier is, d.w.s. watter persentasie van die totale bates in die onderneming gefinansier is deur eie kapitaal en watter persentasie deur buite kapitaal. Indien hierdie verhouding hoër as 50% is dan het die buite-instansies (bank krediteure, ens.) 'n groter aandeel in die onderneming as die eienaars self. In hierdie geval is die verhouding bevredigend vir die 1973 finansiële jaar, maar die verhouding vir 1974 het 'n verswakking getoon.

11. Celliers, op.cit., p.17.

Die verhouding van totale buitelaste tot aandeelhoudersbelang sluit nou aan by die vorige verhouding. In hierdie geval behoort die verhouding nie hoër as 100% te wees nie (indien die verhouding hoër is beteken dit ook dat die buite-instansies 'n groter aandeel in die onderneming het.) Dit is wat wel in die 1974-boekjaar gebeur het, die verhouding het gestyg tot 135,6%.

Die norm vir die verhouding van verkope tot aandeelhoudersbelang is 4:1 - R4 omset vir elke R1 geïnvesteer in die onderneming. Hierdie norm verskil egter in sommige bedryfstakke, bv. in die geval van ondernemings met hoë omsette, hoë voorraadomsetsnelheid en lae winspersentasies waar hierdie verhouding dus hoër sal wees (bv. kruideniersware winkels.) In hierdie geval is die verhouding bevredigend vir 1973 en het effens gestyg gedurende 1974, maar is egter nog binne perke.

(v) Kredietverlening

Die persentasie debiteure tot omset het gestyg van 8% tot 17% en is hoofsaaklik toe te skryf aan die swakker invorderingstermyn wat gestyg het van 48,7 dae na 103,4 dae. Die basiese probleem in hierdie geval is 'n verslapping in die kredietinvorderingsbeleid en daar behoort dringende aandag aan gegee word.

'n Eenvoudige metode om maandeliks vas te stel wat die kontantvloei op uitstaande rekenings is, is deur gebruik te maak van die volgende berekening:

$$\frac{\text{Totale kontant ontvang vir huidige maand (kwitansies)}}{\text{Totale uitstaande saldo op debiteure-rekenings aan die einde van die vorige maand.}} \times \frac{100}{1}$$

Hierdie syfer verteenwoordig dus die persentasie kontantvloei op debiteure-rekenings en kan maandeliks bereken word en vergelyk word met vorige maande se syfers.

Veronderstel dat 'n onderneming se uitstaande debiteure saldo aan die einde van Januarie R80 000 was, en die totale kontant ontvang op debiteure vir Februarie was R16 000, dan is die persentasie kontant-invloei op debiteure-rekenings vir Februarie:

$$\frac{1\ 600}{80\ 000} \times \frac{100}{1} = 20\%$$

Indien hierdie onderneming se maksimum terme bv. 3 maande is, is 'n kontantvloei van 20% te laag en behoort die bestuur dus aandag te skenk aan die invordering van uitstaande rekenings. Vir maksimum terme van 3 maande behoort die kontant-invloei ongeveer 30% te wees.

Die bestuur kan dus maandeliks bereken of die kontant-invloei verbeter of verswak het en hierdie inligting kan van groot waarde wees met die implimentering van 'n kredietbeleid of met die aanpassing van die huidige beleid.

VOORRAADBEPLANNING

1.1 Doel van Voorraadbeplanning

Voorraad is een van die belangrikste elemente indien nie dié belangrikste element, in enige kleinhandels-onderneming. Die grootste deel van die onderneming se bedryfskapitaal word geïnvesteer in voorraad, aangesien die onderneming se wins in voorraad opgesluit lê. Die wins wat gerealiseer word is dus 'n goeie aanduiding van hoe effektief en suksesvol die onderneming bestuur word.

Voorraadbeplanning vorm 'n integrale deel van die bestuursfunksie en omdat besigheidssukses grootliks afhanklik is van positiewe voorraadbeplanning en -kontrole kan die doel van voorraadbeplanning as volg uiteengesit word:-

1.1.1 Om bedryfskapitaalbenutting te optimaliseer en sodoende die maksimum opbrengs op geïnvesteerde kapitaal te bewerkstellig.

1.1.2 Die implementering van wetenskaplike en effektiewe voorraadbeheersisteme om die bestuur in staat te stel om die volgende aspekte m.b.t. voorraadhouding te beplan en te kontroleer:

- (i) Bepaling van departementele voorraad-vlakke (normale en promosie voorraad) in verhouding tot beplande verkoopssyfers in geheel en per afdeling.
- (ii) Voorkoming van voorraad tekorte en voorraad verliese.
- (iii) Vereenvoudiging van aankope en die identifisering van stadigbewegende voorraaditems.
- (iv) Doeltreffende ruimtebenutting.
- (v) Bevredigende voorraadomkeersnelheidsyfers.
- (vi) Voorraad verskeidenheid en samestelling.
- (vii) Die handhawing van voorafbepaalde bruto winsmarges.
- (viii) Voorraad afskrywingsbeleid.
- (ix) Interne vloei van voorraad.
- (x) Metode van voorraadwaardasie en voorraad opname.

1.2 Elemente van Voorraadbeheer

Voordat kontrole oor voorraad uitgeoefen kan word is dit noodsaaklik om twee basiese dinge te weet, nl:

- 1.2.1 Die huidige voorraad op hande.
- 1.2.2 Die voorraadomsetsnelheid van die voorraad
(in totaal, per afdeling of per voorraadlyn)

Om te verseker dat die opbrengs op die kapitaal geïnvesteer in voorraad volgens beplanning is, is dit ook noodsaaklik om te weet wat die bruto wins op omset is.

Sodra hierdie fundamentele gegewens beskikbaar is kan daar oorgegaan word tot die implementering van so 'n voorraadkontrole-sisteem.

1.3 Keuse van 'n voorraadkontrole-sisteem

Die sisteem of stelsel waarvolgens inligting versamel, beplanning gedoen en kontrole uitgeoefen word, is onderhewig aan die voorraadsamestelling en-verskeidenheid, die grootte van die onderneming en die houding van die bestuur t.o.v. voorraadbeplanning.

1.3.1 Monetêre voorraadkontrole-sisteem

Die mees elementêre sisteem is die monetêre voorraadkontrole-sisteem. Hierdie metode berus op 'n aanname dat die bruto wins konstant bly, en kan in totaal of per afdeling toegepas word. Die voorraadsyfer wat volgens hierdie metode beskikbaar gestel word is die monetêre syfer wat die voorraad behoort te wees op 'n spesifieke tydstip. (gewoonlik maandeliks.) Deur 'n fisiese voorraadopname word hierdie syfer gekontroleer. (Sien tabel I)

Die maandelikse teoretiese af- of toename in voorraad kan veroorsaak word deur een of albei van die volgende:

- 1.3.1.1 Die omset en aankope is nie in verhouding met mekaar nie. (daar is byvoorbeeld te veel of te min vir die periode aangekoop of die omset het om een of ander rede bo gemiddeld gestyg of gedaal.) Die styging in voorraad kan in baie gevalle veroorsaak word deur seisoensaankope.

TABEL I

Periode van voorraadopname - 3 maandeliks

	AFDELING A	AFDELING B	AFDELING C	AFDELING D	TOTAAL
	30	25	15	20	21
Bruto wins %					
Begin voorraad eerste maand	R 35 000	R 40 000	R 65 000	R 30 000	R170 000
<u>Plus:</u> Aankope vir eerste maand	50 000	60 000	95 000	60 000	265 000
	85 000	100 000	160 000	90 000	435 000
<u>Min:</u> Verkope teen Kosprys ¹⁾	55 000	45 000	90 000	75 000	265 000
Beginvoorraad vir tweede maand	30 000	55 000	70 000	15 000	170 000
<u>Plus:</u> Aankope vir tweede maand	60 000	40 000	95 000	80 000	275 000
	90 000	95 000	165 000	95 000	445 000
<u>Min:</u> Verkope teen Kosprys	55 000	40 000	95 000	60 000	250 000
Beginvoorraad vir derde maand	35 000	55 000	70 000	35 000	195 000
<u>Plus:</u> Aankope vir derde maand	65 000	50 000	90 000	75 000	280 000
	100 000	105 000	160 000	110 000	475 000
<u>Min:</u> Verkope teen Kosprys	60 000	60 000	100 000	75 000	295 000
Voorraad aan einde van derde maand ²⁾	40 000	45 000	60 000	35 000	180 000

1. Verkope teen kosprys word soos volg bereken: $100\% - (\text{bruto wins}\%) \times \text{Verkope}$

2. Hierdie syfers word vergelyk met die syfers van die fisiese voorraadopname aan die einde van die derde maand.

1.3.1.2 Die bruto wins wat gerealiseer word is hoër of laer as die begrote syfer. (a.g.v. promosies, liberale kortingbeleid, diefstal, prysstygings sonder enige aanpassings, ens.)

'n Eenvoudige berekening kan periodiek gemaak word om die bruto wins te kontroleer. Die aankoopsfakture vir 'n sekere periode word geneem en die betrokke voorraaditems se werklike verkoopspryse word vergelyk met die toeslagbeleid wat van toepassing is.

Die monetêre voorraadkontrole-sisteem verskaf slegs 'n globale oorsig van die voorraadposisie en moet gewoonlik aangevul word deur subsysteme om dit werklik effektief te laat funksioneer.

Die belangrikste voordeel van hierdie sisteem is dat dit eenvoudig is en maklik in werking gestel kan word.

Die enkele nadele kan as volg aangestip word:

- (a) Die hele sisteem berus op 'n aanname dat bruto wins konstant bly, wat nie altyd die geval is nie.
- (b) Met hierdie metode is dit bykans onmoontlik om te bepaal of voorraadtekorte aan diefstal te wyte is.

1.3.2 Eenheidskontrolesisteen

Die eenheidskontrolesisteen word gewoonlik gekombineer met die monetêre kontrolesisteen, en die eenheidskontrolesisteen vloei voort uit die monetêre kontrolesisteen. Eenheidskontrole is nie 'n substituuat vir monetêre kontrole nie, maar dit is 'n belangrike aanvulling³⁾.

Daar bestaan basies twee metodes om eenheidskontrole toe te pas, nl. 'n deurlopende sisteen waar elke item aangeteken word wanneer dit ontvang word en wanneer dit verkoop word; of 'n periodieke fisiese voorraadsisteen waar daar slegs vasgestel kan word hoeveel items in voorraad is deur 'n werklike voorraadtelling. In die geval van die periodieke fisiese voorraadsisteen bestaan daar geen rekord van hoeveel voorraad op hande behoort te wees op 'n sekere tydstip nie, aangesien die uitgaande voorraad nie aangeteken word soos dit verkoop word nie⁴⁾.

'n Eenvoudige eenheidskontrole-sisteen wat effektief in die kleinhandel gebruik kan word, is die deurlopende sisteen wat gekoppel kan word aan 'n monetêre

-
3. Gillespie, K.R. & Hecht, J.C. Retail business management. New York, McGraw-Hill, Inc., 1970.p.244.
 4. Duncan, J.D. & Hermanson, R.H. Retailing: modern concepts and practices. Illinois, Learning Systems Company, 1970. p.63.

voorraadsisteem. Die basiese vereistes vir die implimentering van so 'n eenheidskontrole-sisteem is die volgende:

- (i) Behoorlike voorraadklassifikasie per item en aantekening van klassifikasiekodes op pryskaartjies.
- (ii) Hersiening van bestaande administratiewe prosedures en metodes van aantekening. (bestellings-, aankoopdokumente, verkoopsfakture, voorraadrekords, ens.)
- (iii) Voorraad opname per item (aan die begin van die periode.)
- (iv) Opstel van volledige klassifikasie-kodelyste.
- (v) Aanstelling van 'n persoon wat verantwoordelikheid aanvaar vir die voorraadsisteem en die opleiding van die personeel kan behartig.

1.3.2.1 Voorraadklassifikasie

Die behoeftes van die onderneming sal grootliks bepaal hoe gedetailleerd die voorraadklassifikasie moet wees. Daar moet dus vooraf bepaal word hoe breed die klassifikasie toegepas gaan word. Gaan daar byvoorbeeld een kodenommer vir manshemde gebruik word of gaan manshemde in drie groepe verdeel word

met 'n kodenommer vir elke groep. Die klassifikasie kan dus op een van die volgende twee metodes geskied:

(i) Manshemde (totaal) - kode H15

of: (ii) Manshemde - boordjie hemde - Kode H15

- sporthemde kortmou - Kode H16

- sporthemde langmou - Kode H17

1.3.2.2 Voorraadaantekening

Alle inkomende voorraad word volgens die vooropgestelde kodelyste gemerk voordat dit in voorraad geneem word.

Die pryskaartjie op elke voorraaditem sal dus die kodenommer, aankoopsprys in kode en die verkoopsprys bevat.

Alle voorraad wat verkoop word, word as volg aangeteken op die verkoopsfaktuur:

Hoeveelheid	Kode	Beskrywing	Kospryskode	Verkoopsprys	
1	H 15	Boordtjie hemp	RSX	R 9	95
1	H 17	Sporthemp	RXX	R 7	95

Die inligting vanaf die aankoopsdokument en verkoopsfakture word op 'n voorraadkaart aangeteken. 'n Voorraadkaart word vir elke voorraaditem gehou. Die aantekening op hierdie voorraadkaarte kan die beste volgens 'n voorbeeld geïllustreer word.

Tabel II toon 'n voorbeeld van so 'n voorraadkaart. Die voorraadkaart is een vir manslangbroeke met die kodenommer B48. Die maksimum voorraadvlak is 300 eenhede en die minimum voorraadvlak is 100 eenhede. Voorraad is geneem aan die begin van die periode (115 eenhede). Aan die begin van die periode was daar 100 eenhede op bestelling wat ook op die voorraadkaart aangeteken word. Op 3 Maart 1974 is daar 4 eenhede verkoop (vanaf die verkoopsfakture) wat die balans op 111 te staan bring. Op 4 Maart 1974 is daar weer 2 eenhede verkoop, die balans is nou 109 eenhede. Op 5 Maart 1974 is 'n deel van die bestelling uitgevoer (50 eenhede is ontvang en die balans is nou 159 eenhede.) 5 Eenhede is op 9 Maart 1974 verkoop en die res van die bestelling is op 12 Maart 1974 uitgevoer - die nuwe balans is nou 204 eenhede.

VOORRAADKAARTTIPE VOORRAAD: MANS LANGBROEKEMAKSIMUM : 300KODE : B 48MINIMUM : 100

Datum	Op bestelling	In	Uit	Balans	Op- merkings	Datum	Op bestelling	In	Uit	Balans	Op- merkings
1.3.74	100			115							
3.3.74			4	111							
4.3.74			2	109							
5.3.74		50		159							
9.3.74			5	154							
12.3.74		50		204							

Op enige tydstip kan die fisiese voorraad gekontroleer word met die op die voorraadkaart en verskille kan dadelik opgevolg word. Uit die voorraadkaarte kan verkoopstendense bepaal word en aankope en voorraadvlakke kan hierby aangepas word.

1.4 Voordele van 'n eenheidskontrole-sisteem

Die voordele van eenheidskontrole is tweeledig van aard nl. as 'n hulpmiddel by aankope sowel as verkope. By aankope beskik eenheidskontrole oor die volgende voordele:

- (i) Dit dui aan watter voorraadlyne swak verkopers is en watter goeie en vinnige verkopers is.
- (ii) Dit dui aan wanneer voorraad aangekoop moet word.
- (iii) Gebalanseerde voorraad word moontlik gemaak deurdat model voorraadvlakke maklik bepaal kan word.
- (iv) Dit toon die voorraad op hande aan op enige gegewe tydstip (in die geval van 'n deurlopende sisteem), sonder 'n fisiese voorraadopname.

As 'n verkoopshulpmiddel hou eenheidskontrole die volgende voordele vir die onderneming in:

- (i) Dit dui die ouderdom van die voorraad aan, waarvolgens voorraaditems afgemerkt kan word of op uitverkopings of spesiale promosies verkoop kan word.
- (ii) Dit dui die beste verkopers aan.
- (iii) Dit minimaliseer voorraadtekorte.
- (iv) Dit is 'n hulpmiddel by die beplanning van spesiale uitverkopings en promosies.
- (v) Dit verskaf volledige inligting oor items wat in voorraad is.

Wanneer die eenheidskontrole-sisteem in werking gestel is, is daar nie sondermeer voldoen aan die vereistes vir kontrole nie. Die inligting moet ontleed, beoordeel en gebruik word. Indien die sisteem nie 'n verbeterde aankoopsbeleid en meer gebalanseerde voorraadposisie tot gevolg het nie, is die sisteem 'n mislukking⁵⁾.

5. Duncan & Hermanson, op.cit., p.63.

1.5 Voorraadomsetsnelheid

1.5.1 Wat is voorraadomsetsnelheid

Voorraadomsetsnelheid is die aantal keer wat die gemiddelde voorraad verkoop is gedurende 'n gegewe periode in verhouding tot die omset. Voorraadomsetsnelheid kan bereken word op verkoopsprys of kosprys. (Indien voorraad teen kosprys gebruik word moet die kostevan verkope gebruik word, en indien voorraad teen verkoopsprys gebruik word moet die verkope gebruik word.) Die voorraadomsetsnelheid kan ook vir enige periode bereken word - per week, per maand, per seisoen , drie maande periode, 6 maande periode of per jaar. Wanneer 'n voorraadomsetsyfer nie gespesifiseer word nie, verwys dit gewoonlik na 'n periode van een jaar⁶⁾.

(Vir die berekening van die voorraadomsetsnelheid sien p.23 HoofstukIII)

6. Gillespie & Hecht, op.cit., p.220.

1.5.2 Voordele van 'n hoë voorraadomsetsnelheid

Dit is 'n algemeen bekende feit dat 'n verhoogde voorraadomsetsnelheid 'n meer bevredigende resultaat tot gevolg het. Die belangrikste voordele verbonde aan 'n verhoogde voorraadomsetsnelheid is die volgende:

- (i) Die verkoop van voorraad teen verminderde pryse, a.g.v. verouderde, onverkoopbare en beskadigde voorraad, word grootliks uitgeskakel.
- (ii) Minder uitstal- en stoorruimte word benodig deur vinnigbewegende voorraad. (Die afleweringstydperk en beskikbaarheid van voorraad speel egter hier 'n belangrike rol.)
- (iii) Deur die belegging van bedryfskapitaal in voorraad te beperk word koste soos rente, assuransie en stoorgeld verminder.
- (iv) Voorraad wat meer dikwels vervang word vertoon beter en lyk verser en mag 'n verhoging in omset tot gevolg hê, eerder as 'n groot voorraad bestaande uit ouer en beskadigde items.

- (v) Indien omset verhoog en die voorraad word verlaag dan is daar 'n ooreenstemmende styging in die opbrengs op kapitaal. Die kapitaal word dus meer produktief aangewend⁷⁾.

Die volgende voorbeeld kan gebruik word om aan te toon hoe voorraadomsetsnelheid 'n invloed op winsgewendheid kan hê. Twee kleinhandelaars (handelaar A en handelaar B) word vergelyk:

Handelaar A

Gemiddelde voorraad op hande dwarsdeur die jaar - R2 000

(teen verkoopsprys)

Gemiddelde bruto winspersentasie - 20% op omset

Hy verkoop en vervang sy voorraad ses keer per jaar.

Sy verkope is dus R12 000 ($R2\ 000 \times 6$).

Sy bruto wins is R2 400 ($R12\ 000 \times 20\%$)

Sy totale bedryfskoste is R1 500.

Die netto wins is dus R900.

Handelaar B

Gemiddelde voorraad op hande dwarsdeur die jaar - R2 000

(teen verkoopsprys)

Gemiddelde bruto winspersentasie - 20% op omset

Hy verkoop en vervang sy voorraad agt keer per jaar.

Sy verkope is dus R16 000 ($R2\ 000 \times 8$)

Sy bruto wins is R3 200 ($R16\ 000 \times 20\%$)

7. Gillespie & Hecht, op.cit., p.227.

Sy totale bedryfskoste is R1 500.

Die netto wins is dus R1 700⁸⁾.

Handelaar B se netto wins is dus bykans tweemaal soveel as die van Handelaar A.

Dit mag egter gebeur dat die bedryfskoste van handelaar B hoër sal wees, maar die bedryfskoste styg nie in dieselfde verhouding as omset nie. Die verhoging in omset en netto wins beteken dus nie altyd 'n verhoging van bedryfskapitaal nie - in baie gevalle is minder kapitaal nodig.

1.5.3 Te hoë voorraadomsetsnelheid

Elke onderneming streef daarna om die voorraadomsetsnelheid so hoog as moontlik te kry, maar 'n te hoë of te vinnige voorraadomsetsnelheid kan netso nadelig wees soos 'n te lae voorraadomsetsnelheid. Die nadele kan kortliks as volg opgesom word:

- (i) Aankope in klein hoeveelhede kan hoër koste tot gevolg hê. (Verlies van hoeveelheidsafslag)
- (ii) Vervoerkoste vir klein hoeveelhede voorraad mag die koste van voorraad verhoog.
- (iii) Aflewering- en hanteringskoste mag hoër wees vir 'n paar klein bestellings as vir een groot bestelling.

8. Merchandising & Marketing Development Ltd. Gold in your hands. Londen, Her Majesty's Stationery Office, 1966. p.5.

- (iv) Administratiewe koste mag verhoog met die plaas van 'n paar klein bestellings, i.p.v. een groot bestelling.
- (v) Die belangrikste nadeel is dat 'n te hoë voorraadomsetsnelheid gewoonlik daarop dui dat sekere voorraadlyne dikwels nie in voorraad is nie⁹⁾. (Voorraad wat redelik in in aanvraag is word in klein hoeveelhede aangekoop.)

1.5.4 Relatiewe winsgewendheid

Indien 'n onderneming oor meer as een afdeling beskik, kan 'n beter indruk gekry word van die winsgewendheid van die bedryfskapitaalbelegging in die verskillende afdelings deur die relatiewe winsgewendheid van elke afdeling te bereken. Die relatiewe winsgewendheid word bereken deur die departementele voorraadomsetsnelheid te vermenigvuldig met die departementele bruto wins.

⁹. Gillespie & Hect, op.cit., P.228.

TABEL III

Voorbeeld van vergelykende rentabiliteit van departementele voorrade
(Voorraadomsetsnelheid x bruto wins)

Departement A	(8,5 x 12%)	=	102% per jaar
Departement B	(0,8 x 38%)	=	30% per jaar
Departement C	(4,0 x 28%)	=	112% per jaar
Departement D	(3,4 x 24%)	=	82% per jaar

Uit Tabel III kan daar dus afgelei word dat dit voordelig is om meer bedryfskapitaal te belê in departement A en C¹⁰⁾. (Daar moet egter bepaal word wat die potensiaal van hierdie afdelings is, en of die mark nie alreeds 'n versadigingspunt bereik het nie.)

Voorraadbeplanning en -beheer is een van die belangrikste elemente van bedryfsvoering, aangesien die grootste deel van 'n onderneming se bedryfskapitaal normaalweg in voorraad belê word. 'n Doeltreffende voorraadbeheersisteen is dus onontbeerlik vir die suksesvolle voortbestaan van enige handelonderneming.

10. Cilliers, J.A., op. cit., p.25.

HOOFSTUK VI

GEVALLESTUDIE

1.1 Inleiding

Om te illustreer hoe die bestuursinligtingsisteme, wat in die vorige hoofstukke bespreek is, doeltreffend in die praktyk toegepas kan word, word die volgende gevallestudie beskou.

Die onderneming wat beskou word is 'n kleinhandel apteek wat vir meer as vyf jaar gevestig is in die sentrale besigheidssentrum van 'n plattelandse dorp in die Transvaal met 'n inwonerstal van $\pm 26\ 000$ blankes. (Daar bestaan ± 7 soortgelyke ondernemings in die sentrale besigheidsarea van die dorp.) Die jaarlikse omset van die onderneming is $\pm R125\ 000$ en die oppervlakte van die perseel is $\pm 180\ m^2$. Die eienaar is voltyds werksaam in die onderneming asook een leerling apteker, drie voltydse verkoopsklerke, een deeltydse verkoopsklerk, twee nie-blanke afleweringklerke en een nie-blanke skoonmaker.

Kredietverkope is $\pm 60\%$ van die totale verkope en volgens die onderneming se kredietbeleid is die maksimum terme op debiteurerekenings 60 dae.

Die onderneming bestaan uit die volgende afdelings:

- (i) Resepteerafdeling
- (ii) Patente medisyne
- (iii) Skoonheidsmiddels
- (iv) Toiletware
- (v) Baba-afdeling
- (vi) Fotografiese toerusting, geskenke en speelgoed.

Die resepteerafdeling is verantwoordelik vir die grootste deel van die totale omset. Die gemiddelde opmerkbeleid van die onderneming is 55%.

1.2

Finansiële resultate

Die volgende tabel bevat die finansiële resultate vir vier agtereenvolgende boekjare:

(i)	<u>Aktiwiteit</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
	% Toename in omset	-	22,5	23,2	18,4
	% Toename in voorraad	-	9,5	27,8	18,7
	% Toename in bedryfskoste	-	30,7	13,0	1,7
	Voorraadomsetsnelheid	3,7	4,4	4,4	4,1

(ii) Doeltreffendheidsverhoudings

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
% Bruto wins/omset	30,7	30,2	33,1	35,3
% Bedryfskoste/omset	26,5	28,3	26,0	22,3
% Bedryfskoste/bruto wins	86,5	93,8	78,4	63,1
% Personeelvergoeding/omset	15,8	17,6	15,7	14,8
% Personeelvergoeding/bruto wins	51,5	58,3	47,5	42,0
% Huur/omset	3,8	3,1	2,5	1,8
% Advertensies/omset	0,9	1,2	0,9	0,8
% Rente/omset	1,0	0,9	0,6	1,1

(iii) Rentabiliteit

% Netto wins/omset	4,7	1,9	7,2	13,5
% Netto wins/totale kapitaal	14,8	7,8	21,8	39,7
% Netto wins/eie kapitaal	59,1	21,7	62,00	84,2

(iv) Finansiering

Bedryfsbates/bedryfslaste	1,0	1,1	1,2	1,6
Likiede bates/bedryfslaste	0,4	0,5	0,5	0,6
% Totale buitelaste/totale bates	79,4	75,8	67,4	52,9
% Totale buitelaste/aandeelhouersbelang	384,6	312,8	206,8	112,4
Verkope/aandeelhouersbelang	12,5	11,4	8,7	6,2

(v) Kredietverlening

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
% Kredietverkope/omset	59,2	60,2	60,3	60,0
% Debiteure/omset	12,2	13,5	12,4	11,4
Debiteure invorderings- termyn (dae)	75	82	75	69
% Oninvorderbare skuld (kredietverkope)	2,7	2,4	4,0	0,7

1.3 Bestuursprobleme

Die ondersoek is uitgevoer aan die begin van die 1973-boekjaar en op daardie stadium het die eienaar van geen formele begrotingsbeheersisteme gebruik gemaak nie. Aankope was nie beplan nie en die wins en bedryfskoste was nie gekontroleer nie.

Die verkope het 'n mooi styging getoon gedurende die 1972-boekjaar maar die rentabiliteit van die onderneming het gedaal. 'n Volledige finansiële ontleding is gedoen en die eienaar is daarop gewys dat die omset met 22,5% gestyg het terwyl die bedryfskoste egter met 30,7% toegeneem het. Hierdie wanbalans was hoofsaaklik verantwoordelik vir die swak netto resultaat wat gerealiseer is. Die netto wins as 'n persentasie van omset het gedaal van 4,7% in 1971 tot 1,9% in 1972.

Volgens die onderneming se gemiddelde opmerkbeleid is daar bereken dat die persentasie bruto wins op omset ten minste 33% behoort te wees. Die personeel-vergoeding (wat 'n salaris vir die eienaar insluit) was redelik binne perke, maar die totale bedryfskoste was heeltemal te hoog. (Die totale bedryfskoste behoort nie hoër as 70% van die bruto wins te wees nie en in hierdie geval was dit 86,5% vir 1971 en 93,8% vir 1972.)

Verder het die onderneming probleme ondervind met bedryfskapitaal. Die lopende verpligtinge kon nie betyds nagekom word nie, en die onderneming se likiditeit is hierdeur beïnvloed. Die eienaar het onvoldoende kapitaal in die onderneming geïnvesteer en die buite-instansies (bank en krediteure) het streng gesproke 'n groter aandeel in die onderneming gehad as die eienaar self. Die totale buitelaste as 'n persentasie van eienaarskapitaal was bv. 312,8% vir die 1972-boekjaar en die buite-instansies het meer as 75% van die totale bates van die onderneming gefinansier.

Die kredietbeleid van die onderneming was ook nie na wense nie. Die debiteure-invorderingstermyn was 75 dae vir 1971 en 82 dae vir 1972, terwyl die terme van die onderneming 60 dae is. Die oninvorderbare skulde as 'n persentasie van kredietverkope was ook buitengewoon hoog (1971 - 2,7%; 1972 - 2,4%.)

1.4 Aanbevelings

Die aanbevelings wat gedoen is kan kortliks soos volg opgesom word.

- (i) Bruto wins moet beter beheer word en aandag moet aan die faktore geskenk word wat 'n negatiewe invloed op die bruto wins mag hê.
(Hoofstuk III.)
- (ii) 'n Maandelikse koste-begroting (soos in Hoofstuk III bespreek) is aanbeveel. Waar moontlik moet koste besnoei word en meer in verhouding tot die omset gebring word. Maandeliks moet die werklike syfers met die begrote syfers vergelyk word, en afwykings moet dadelik opgevolg word.
- (iii) Die onderneming moet op 'n meer winsgewende grondslag geplaas word (hoër bruto wins en laer koste), sodat die wins in die onderneming teruggeploeg kan word om die onderneming sodoende minder afhanklik van buite-finansiering te maak.
- (iv) 'n Monetêre aankoopsbegroting is verder aanbeveel om die aankope in verhouding tot omset te hou, en om onnodige voorraadopbouing te verhoed.

(v) Die opstel van 'n maandelikse of kwartaallikse kontantbegroting is essensieel, aangesien die onderneming reeds probleme met kontantfondse ondervind. Dit is dus nodig om vooraf te beplan wat die kontantbehoefte in die toekoms gaan wees, sodat daar vroegtydig voorsorg getref kan word.

(vi) Die kredietbeleid moet strenger toegepas word omdat die invorderingstermyn swak is, en waardevolle bedryfskapitaal opgesluit lê in debiteure-rekenings.

Genoemde aanbevelings is gedurende die 1973-boekjaar toegepas.

1.5 Resultate

Die resultate is duidelik waarneembaar uit die analise van die 1973- en 1974-boekjaar se finansiële state.

Die omset het nog steeds 'n bestendige groei getoon, terwyl die bedryfskoste heelwat besnoei is. Gedurende die 1974-boekjaar het die omset met 18,4% gestyg, terwyl die bedryfskoste met slegs 1,7% gestyg het. Hierdie prestasie kan hoofsaaklik aan die doeltreffende toepassing van die maandelikse bedryfskostebegroting toegeskryf word.

As gevolg van 'n meer effektiewe bruto wins kontrole het die bruto wins gestyg na 33,1% in 1973 en 35,3% in 1974.

Die rentabiliteit het uitstekend verbeter gedurende die 1973- en 1974-boekjaar a.g.v. die hoër bruto winspersentasie en laer kostestruktuur. (Die netto opbrengs op eie kapitaal vertoon onrealisties hoog aangesien die eie kapitaal in die onderneming nog steeds baie laag is - hierdie posisie behoort egter gaandeweg te verbeter.)

Deur middel van die kontantbegroting het die finansiële posisie ook verbeter. Die bedryfskapitaal-verhouding het verbeter van 1,1:1 in 1972 tot 1,6:1 in 1974. Die verhouding van totale buitelaste as 'n persentasie van totale bates het verminder van 75,8% in 1972 tot 52,9% in 1974; en die totale buitelaste as 'n persentasie van aandeelhoudersbelang het verminder van 312,8% tot 112,4% gedurende die ooreenstemmende periode. Die rede vir hierdie verbetering is hoofsaaklik a.g.v. die afname in buitelaste van 10,4% en die toename in eienaarsbelang van 65%.

Die kredietbeleid is strenger toegepas wat tot gevolg gehad het dat die invorderingstermyn verminder het van 82 dae in 1972 tot 69 dae in 1974.

Die bedryfsresultate wat behaal is nadat die nodige bestuursinligtingsisteme geïmplementeer is, is 'n aanduiding dat hierdie sisteme wel suksesvol in die kleinhandel toegepas kan word.

HOOFSTUK VII

SAMEVATTING

Dit is essensieel vir enige onderneming wat suksesvol wil funksioneer in die huidige mededingende ekonomie, om vooruit te beplan en om doelwitte vir die onderneming te stel. Aangesien die mededinging steeds strawwer word en die foute grens ten opsigte van besluitneming vernou, is dit van kardinale belang dat die bestuur gebruik sal maak van een of ander manier van wetenskaplike beplanning en beheer om hierdie doelwitte wat gestel is te bereik. > ~~Uit die voorafgaande besprekings~~ is dit duidelik dat daar soveel faktore ^{bestaan} ~~bestaan~~ wat die besluitnemingsproses beïnvloed dat dit prakties onmoontlik (en 'n groot waagstuk is) om bestuursbesluite te fundeer op algemene gevoel.

Dit kan verder afgelei word uit die besprekings in die voorafgaande hoofstukke, van die belangrikste bestuursinligtingsisteme in die kleinhandel, dat al hierdie verskillende inligtingsisteme saam een gekonsolideerde finansiële begrotingsplan vorm. [Die verskillende begrotings is afhanklik van mekaar in die sin dat die een voortvloei uit die ander. Om die besluitnemingsproses te vergemaklik en doelgerigte bestuur daar te stel is dit dus belangrik om alle fasette van bedryfsvoering saam te snoer in een algemene begrotingsplan saamgestel uit die verskillende begrotingsbeheersisteme. }

Die belangrikste doel van hierdie studie is dus om die kleinhandelaar bewus te maak van die belangrikheid van doeltreffende bestuursinligtingsisteme in die kleinhandel. In die voorafgaande hoofstukke is daar ook van praktiese voorbeelde gebruik gemaak wat alreeds suksesvol in die kleinhandel gebruik word, en wat effektief in enige onderneming toegepas kan word.

BIBLIOGRAFIE

Carter, B.L. Data processing for the small business. New York, Macfadden-Bartell Corporation, 1966.

Cilliers, J.A. Inleiding tot ontleding en vertolking van finansiële state. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1969.

Duncan, D.J. & Hermanson, R.H. Retailing modern concepts and practices. New York, Learning Systems Company, 1970.

Frankenberg, P. Management information systems. New York, Retail Research Institute, 1968.

Gillespie, K.R. & Hecht, J.C. Retail business management. New York, McGraw-Hill, Inc., 1970.

Guthman, H.S. & Dougall, H.E. Corporate financial policy. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1962.

Joseph, A.B. Methods for evaluating retail information systems. New York, Retail Research Institute, 1964.

Littlefield, C.L. e.a. Office and administrative management: systems analysis, data processing, and office services. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970.

Merchandising & Marketing Development Ltd. Gold in your hands. Londen, Her Majesty's Stationary Office, 1966.

Rädel, F. & Reynders, H.J.J. Inleiding tot die bedryfs-
ekonomie. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1967.

Reynders, H.J.J. Finansiële bestuur. Pretoria, J.L. van Schaik Beperk, 1971.

Wood, E.G. Bigger profits for the smaller firm. London, Business Books Limited, 1972.